



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 62

ŁÓDŹ 2015



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1203

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT SZEŚĆDZIESIĄTY DRUGI

ŁÓDŹ 2015

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ
НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Sekretarz techniczny: **dr inż. Anna Walaszczyk**

Wersją pierwotną/referencyjną wszystkich publikacji przedstawionych
w Zeszytach Naukowych Organizacji i Zarządzania jest wersja papierowa.

© Copyright by Politechnika Łódzka 2015

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52
fax 42-631-25-38
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-2599

Nakład 140 egz. Ark. druk. 13,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w styczniu 2016 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

SPIS TREŚCI

Agnieszka Izabela Baruk – Sposoby i determinanty postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy.....	5
Adam Depta, Henryk Wojtaszek – Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych banku XYZ	23
Adam Depta, Henryk Wojtaszek – Znaczenie temperamentu w zarządzaniu organizacją.....	37
Izabela Iwańczyk – Arena simulation software as an example of the discrete event simulator	49
Anna Kowalczyk, Henryk Wojtaszek – Wybrane aspekty z zakresu telemarketingu	73
Joanna Mnich – Analiza zmian w wymaganiach normy PN-EN ISO 9001:2009 pod kątem zintegrowania z systemem zarządzania bezpieczeństwem żywności według PN-EN ISO 22000:2006 –studium przypadku	83
Mieczysław Pakosz – Znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w fuzjach	97
Ewelina Pawłowska – Zmiany w handlu zagranicznym Polski wynikające z akcesji do Unii Europejskiej	107
Kamil Roman – Wdrożenie koncepcji CSR na przykładzie firmy DHL	119
Katarzyna Świętochowska – Zachowania prospołeczne w organizacji.....	133
Henryk Wojtaszek – Zarządzanie systemami motywacyjnymi w banku i przedsiębiorstwie produkcyjnym. Analiza porównawcza	145
Henryk Wojtaszek – Zarządzanie marketingowe usługami bankowymi	155
Maria Woźniak-Malczewska, Paulina Polit – Własność przemysłowa na rynku sprzętu medycznego	163
Mieczysław Rajkiewicz, Łukasz Zwoliński – Safety management for products and packaging.....	177
Marzena Zyznar-Soczewica – Spółki celowe a realizacja projektów partnerstwa publiczno-prywatnego.....	193

AGNIESZKA IZABELA BARUK

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

SPOSOBY I DETERMINANTY POSTRZEGANIA PRZEZ PRACOWNIKÓW WYKONYWANEJ PRACY

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z postrzeganiem pracy przez wykonujących ją pracowników. Zwrócono uwagę na skutki pozytywnego i negatywnego stosunku pracowników do pracy. Analiza statystyczna wyników badań pierwotnych za pomocą metody analizy korespondencji pozwoliła na określenie występowania zależności między postrzeganiem pracy i trzema wybranymi zmiennymi z obszaru relacji wertykalnych. Wszystkie analizowane zależności były statystycznie istotne. Najsilniejsza zależność występowała między postrzeganiem pracy a stylem zarządzania, natomiast relatywnie słabsze zależności zidentyfikowano w przypadku tej samej zmiennej kolumnowej i dwóch pozostałych zmiennych, jakimi były sposób traktowania podwładnych i poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie tych zależności i ich hierarchiczne uporządkowanie jest ważną wskazówką dla pracodawców, umożliwiającą właściwe kształtowanie środowiska pracy.

Słowa kluczowe: pracownik, postrzeganie pracy, przełożony, styl zarządzania, przedsiębiorstwo.

1. Wprowadzenie

Sposób postrzegania zadań zawodowych wykonywanych przez pracownika odzwierciedla stopień spełnienia jego oczekiwań profesjonalnych¹, wskazując jednocześnie na jego przyszłe aspiracje zawodowe. Jeśli pracownik dostrzega w pracy głównie cechy negatywne, nie wykazuje dostatecznego zaangażowania, gdyż ma poczucie, że jego potrzeby nie są spełniane. Praca staje się wtedy dla

¹ W literaturze przedmiotu analizuje się raczej sposób postrzegania warunków pracy, zwłaszcza materialnych (m.in. J.K. Harter, F.L. Schmidt, J.W. Asplund, E.A. Killham, S. Agrawal, Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations, Perspectives on Psychological Science, 2010, Vol. 5, No. 4, pp. 378-389), natomiast autorzy nie skupiają się na badaniach dotyczących postrzegania pracy jako takiej.

danej osoby źródłem ujemnych doznań i doświadczeń, które negatywnie wpływają na jej zdrowie psychiczne i fizyczne, obniżając jej potencjał profesjonalny. Ujemne skutki takiej sytuacji odczuwa nie tylko sam pracownik, ale także zespół, którego jest członkiem, jak i cała organizacja. Wynika to m.in. z braku możliwości osiągnięcia przez daną osobę celów zawodowych, co utrudnia realizowanie dążeń ogólnooorganizacyjnych.

Dlatego, uwzględniając perspektywę korzyści indywidualnych i grupowych, przedsiębiorstwo jako pracodawca powinno dążyć do stworzenia warunków umożliwiających spełnianie oczekiwań zawodowych poszczególnych pracowników². Postrzeganie pracy przede wszystkim przez pryzmat cennych dla pracownika wartości, do jakich należy m.in. rozwój osobisty, czy rozwój profesjonalny, wpływa na wzrost jego zaangażowania. Zdaje sobie bowiem sprawę, że praca w konkretnym przedsiębiorstwie pozwoli mu na spełnienie jego aspiracji, dzięki skutecznemu ukierunkowywaniu jego aktywności zawodowej.

Oczywiście, postawy i zachowania poszczególnych pracowników, w tym stosunek do pracy oraz stopień angażowania się w jej wykonywanie, są wypadkową bardzo licznych determinant, które można podzielić na zależne i na niezależne³ od pracodawcy. Występują zatem wśród nich czynniki, na które nie ma on wpływu lub wpływ ten jest ograniczony. Tym bardziej jednak ważne jest systematyczne identyfikowanie determinant, które może kształtować w sposób korzystny zarówno dla pracownika, jak i dla całego przedsiębiorstwa. Z pewnością do czynników zależnych od pracodawcy należą relacje wertykalne łączące podwładnych i przełożonych, których odzwierciedleniem jest sposób traktowania pracowników przez przełożonych, styl zarządzania stosowany przez kadrę kierowniczą, czy stworzenie pracownikom możliwości autentycznego wpływania na losy przedsiębiorstwa⁴.

² Pod pojęciem stworzenia warunków należy rozumieć m. in. podejmowanie oczekiwań przez pracowników działań personalnych. Jak wynika z badań, nie tylko ich rodzaj i sposób realizacji są bardzo istotne, ale również sposób ich postrzegania przez pracowników (Perception is reality: how employees perceive what motivates HR practices affects their engagement, behavior and performance, CAHRS. ResearchLink, 2011, No. 14, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=cahrs_researchlink, (05.09.2015)). Jeśli postrzegają je pozytywnie, wykazują większe zaangażowanie i odczuwają satysfakcję, co potwierdza niezwykle ważną rolę indywidualnego sposobu odbierania bodźców stosowanych przez pracodawcę wobec pracowników i konieczności ich dostosowania do odmiennych oczekiwań poszczególnych osób.

³ Do niezależnych czynników wpływających na postrzeganie pracy należy m.in. wiek pracownika. Określa on pokolenie, do którego należy dana osoba. O wpływie pokolenia na postrzeganie środowiska pracy pisze m.in. E.E. Bell, Exploring employee perception of the work environment along generational lines, Performance Improvement, 2008, Vol. 47, iss. 9, pp. 35-45.

⁴ Ostatni z wymienionych czynników jest niezwykle istotny, gdyż pracownik mający poczucie braku wpływu na losy firmy odczuwa narastającą frustrację i przestaje się anga-

W każdej organizacji wyjątkowego znaczenia nabiera rola bezpośredniego przełożonego. Wynika to przede wszystkim z jego stosunkowo częstych osobistych kontaktów z pracownikami⁵. Sposób realizowania zadań związanych z tą rolą kreuje nie tylko najbliższe środowisko pracy danego pracownika, ale jednocześnie wywiera wpływ na postrzeganie przez niego ogólnego środowiska pracy w danej organizacji⁶. Dlatego też na bezpośrednim przełożonym spoczywa niezwykle duża odpowiedzialność⁷, gdyż skutki podejmowanych przez niego decyzji dotyczą również stosunku pracownika do organizacji jako takiej, wpływając na jego subiektywną ocenę stopnia i zakresu spełniania odczuwanych przez niego potrzeb⁸.

Aby sprostać tej odpowiedzialności, przełożony musi być autentycznym liderem i mentorem dla podopiecznych⁹, nie może natomiast ograniczać się do

zować w realizację zadań zawodowych (por. 2015 Trends in Global Employee Engagement, <http://www.aon.com/attachments/human-capital consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>, (05.09.2015)).

⁵ Należą one do form komunikacji wewnętrznej, której kluczową rolę w osiąganiu rynkowych celów przez organizację podkreśla m.in. G.F. Thomas, R. Zolin, J.L. Hartman, The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement, *Journal of Business Communication*, 2009, Vol. 46, pp. 287-310.

⁶ Wpływa tym samym na specyfikę relacji między pracownikiem a organizacją (por. J.A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 2007, Vol. 17, No. 2, pp. 166-179).

⁷ Aby sprostać tej odpowiedzialności, należy posiadać umiejętność patrzenia na środowisko pracy oczyma pracowników i uwzględniać ich punkt widzenia w podejmowanych decyzjach. Brak takiego podejścia może powodować wystąpienie luki relacyjnej, której odzwierciedleniem jest m.in. rozbieżność obu perspektyw: przełożonego i podwładnego (D. Cegarra-Leiva, J.G. Cegarra, Gaps between managers' and employees' perceptions of work life balance, *International Journal of Human Resource Management*, 2012, No. February, http://www.researchgate.net/publication/232844965_Gaps_between_managers_and_employees_perceptions_of_worklife_balance, (05.09.2015)).

⁸ Niektórzy autorzy określają wręcz pracowników jako najważniejszych nabywców, których potrzeby powinny być zaspokajane w pierwszej kolejności (por. V. Nayar, *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010), jednak zdaniem autorki niniejszego artykułu stanowią oni równorzędnych w stosunku do innych grup adresatów oferty marketingowej. Jest to zgodne z kompleksowym podejściem do marketingu stanowiącym fundament marketingu holistycznego, który będzie ukierunkowywać przyszły rozwój marketingu (por. S.A. Keelson, The evolution of the marketing concepts: theoretically different roads leading to practically same destination, *online Journal of Social Sciences Research*, 2012, Vol. 1, iss. 2).

⁹ Por. D.A. Lane, M. Down, The art of managing for the future: leadership of turbulence, *Management Decision*, 2010, Vol. 48, No. 4, pp. 512-527.

odgrywania roli administratora i/lub nadzorcy¹⁰. Indywidualny styl zarządzania wzbudzający pozytywne emocje u podwładnych powinien więc wpisywać się w ramy stylu demokratycznego, nawet jeśli w danym przedsiębiorstwie na wyższych szczeblach kierowania stosowany jest styl bliższy autokratyzmowi. Styl demokratyczny w odróżnieniu od innych stylów zarządzania sprzyja spełnianiu oczekiwań pracowników zarówno zawodowych, jak i osobistych, wpisując się tym samym w podejście marketingowe¹¹.

Podstawowym celem niniejszego artykułu było zatem określenie ewentualnych zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi relacyjnymi i sposobem postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy oraz hierarchiczne uporządkowanie zidentyfikowanych zależności.

W procesie jego realizacji weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- 1) H1 – sposób traktowania pracowników przez przełożonych stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy,
- 2) H2 – styl zarządzania stosowany przez przełożonych stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy,
- 3) H3 – poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy.

2. Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia sformułowanego wcześniej celu, a tym samym do zweryfikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego¹². Objęto nim 500 osób¹³ reprezentujących aktualnych pracowni-

¹⁰ Co prawda w literaturze przedmiotu jako jedną z cech charakteryzujących europejski styl zarządzania podaje się zogniskowanie uwagi na pracownikach (por. L. Żitkus, *Features of the European style of management as core competences of managers*, *Societal Studies*, 2011, Vol. 3, No. 3, pp. 769-788), jednak w praktyce nadal niejednokrotnie stosowany jest chociażby styl autokratyczny, który tej cechy nie posiada.

¹¹ Jego podstawowym założeniem, niezależnie od konkretnej koncepcji, jest bowiem traktowanie adresata podejmowanych działań jako kluczowego punktu odniesienia na każdym etapie kreacji rynkowej (por. P. Kotler, K.L. Keller, F. Bliemel, *Marketing management*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey 2007).

¹² Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 6, 2, 26 i 31) związanych z postrzeganiem wykonywanej pracy oraz relacji z przełożonymi i odczuciami

ków wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie bliższych relacji między co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat¹⁴, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie metody analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule sposób postrzegania wykonywanej pracy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze stanowi zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

3. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a sposób ich traktowania przez przełożonych

Sposób postrzegania przez pracowników pracy stanowi odzwierciedlenie zakresu zaspokojenia ich potrzeb i aspiracji zawodowych. Z pewnością pozytywne odczucia związane z pracą wskazują na spełnienie oczekiwań profesjonalnych, natomiast odczucia negatywne świadczą o mniejszych lub większych rozbieżnościach między tymi oczekiwaniami i specyfiką wykonywanych zadań zawodowych.

dotyczącymi wpływu na losy firmy. Skale odpowiedzi na te pytania zostały podane w opisie poszczególnych tabel.

¹³ Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

¹⁴ Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do występującego w statystyce pojęcia wariancji.

Jak wynika z tabeli 1, łącznie mniej niż 1/3 badanych postrzegała pracę w dodatnim świetle, określając ją jako twórczą lub jako sprzyjającą osobistemu rozwojowi (29,70%). Innymi słowy, większość ankietowanych jako dominującą eksponowała negatywną cechę wykonywanej pracy, przy czym prawie połowa respondentów podkreślała jej rutynowy charakter. Co prawda, najmniejszy odsetek badanych (3,96%) postrzegał pracę przede wszystkim przez pryzmat hamowania osobistego rozwoju, ale nie zmienia to faktu, że wykonywana praca nasuwała jednak raczej ujemne spostrzeżenia. Oprócz jej rutynowego charakteru znaczna część osób podkreślała jej wysoką stresogenność. Zatem chociaż określony poziom krótkotrwałego stresu działa mobilizująco, to jednak silny długotrwały stres ma wręcz destrukcyjny wpływ na człowieka, co nie tylko obniża jego zaangażowanie¹⁵, ale ujemnie rzutuje na jego fizyczne i psychologiczne możliwości efektywnego spełniania roli pracownika¹⁶.

Nadmierny poziom stresu może wynikać z różnych przyczyn, m.in. z niewłaściwego dopasowania zadań zawodowych do emocjonalnego, intelektualnego i fizycznego potencjału danej osoby, czy też z panującego klimatu organizacyjnego. Jednym z czynników wpływających na klimat w danej organizacji są relacje wertykalne między podwładnymi i przełożonymi, którzy poprzez sposób traktowania pracowników mogą przyczyniać się do zwiększenia poziomu odczuwanego stresu lub też mogą swoim postępowaniem zmniejszać napięcie towarzyszące podwładnym.

Okazuje się, że w sumie większość ankietowanych uważała, iż przełożeni traktują ich zawsze lub w większości sytuacji w sposób podmiotowy, jednak według aż co czwartego badanego przełożeni okazują im szacunek tylko czasami. Co prawda tylko 4,95% osób stwierdziło, że podmiotowo są traktowani jedynie w wyjątkowych sytuacjach, nikt ponadto nie uważał, że zawsze jest traktowany przedmiotowo (dlatego ten wariant nie jest uwzględniony w tabeli 1). Nie zmienia to jednak faktu, że mniej niż 1/3 respondentów podkreślała okazywanie im

¹⁵ Por. I. Donald, P. Taylor, S. Johnson, C. Cooper, S. Cartwright, S. Robertson, Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET, *International Journal of Stress Management*, 2005, Vol. 12, pp. 409-423; A.B. Bakker, E. Demerouti, W. Verbeke, Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resources Management*, 2004, Vol. 43, pp. 83-104.

¹⁶ Nadmierny stres związany z pracą jest odczuwany przez 22% ogółu pracowników zatrudnionych w krajach Unii Europejskiej, przy czym wyraźnie widoczna jest w tym zakresie tendencja wzrostowa (por. European Agency for Safety and Health at Work, http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html, (05.09.2015)). Od kilkunastu lat stanowi to coraz poważniejszy problem nie tylko z punktu widzenia jednostkowego, ale całej gospodarki (por. W. Schaufeli, A. Bakker, Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol. 25, pp. 293-315).

szacunku przez przełożonych zawsze niezależnie od sytuacji. Zatem według większości badanych rzadziej lub częściej miały miejsce sytuacje, w których przełożeni nie traktowali ich w partnerski sposób. Wskazuje to na dysfunkcje w relacjach pionowych mogące przyczyniać się do pogłębiania stresu zawodowego, świadcząc także, iż nadal wielu przełożonych nie jest dla swoich podwładnych liderami i mentorami.

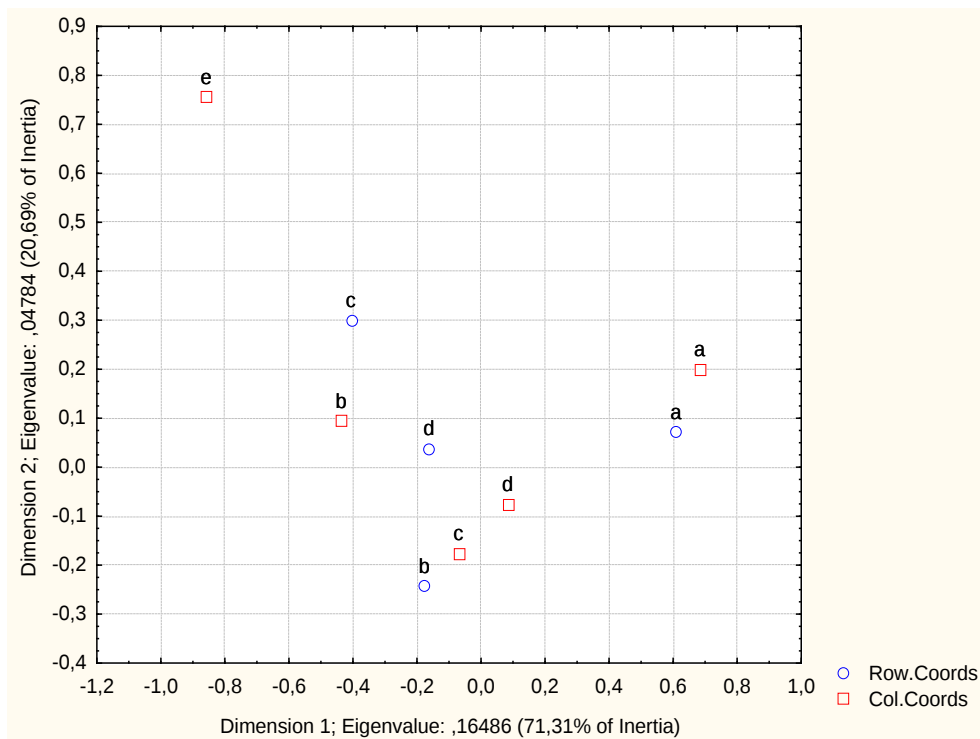
Tabela 1. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy
a ich traktowanie przez przełożonych

Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
c	2,97	6,93	9,90	2,97	1,98	24,75
b	0,99	7,92	23,76	3,96	3,96	40,59
a	0,00	1,98	11,88	12,87	2,97	29,70
d	0,00	1,98	1,98	0,99	0,00	4,95
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej traktowania przez przełożonych w sposób podmiotowy: a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, jedynie w wyjątkowych sytuacjach, e) nie, nigdy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Warto zauważyć, że udział ankietowanych najlepiej oceniających relacje z przełożonymi był identyczny jak łączny odsetek osób postrzegających pracę w pozytywnym świetle przez pryzmat jej twórczego lub rozwojowego charakteru (odpowiednio po 29,70%). Ponadto, zbliżony odsetek badanych dostrzegał w wykonywanej pracy głównie hamowanie swojego rozwoju i podkreślał, że podmiotowe traktowanie przez przełożonych zdarza się jedynie sporadycznie. Można zatem założyć, że postrzeganie pracy przez pracowników pozostaje w związku ze sposobem ich traktowania przez przełożonych.

Okazuje się, iż rzeczywiście między analizowanymi zmiennymi występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0249$), chociaż nie jest ona zbyt silna, o czym świadczy relatywnie niewysoka łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 23,3505. Hipoteza H1 nie jest zatem prawdziwa.



Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,1649; 0,0478; 0,0185

Łącznie chi-kwadrat = 23,3505; df = 12; p = 0,0249

Rys. 1. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – traktowanie przez przełożonych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na modelu graficznym stworzonym w oparciu o wyniki analizy korespondencji można dostrzec wyraźną polaryzację punktów względem osi Y. Pozwala to na wyodrębnienie dwóch podstawowych segmentów respondentów:

- 1) osoby wyrażające skrajnie dodatnie emocje (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” z pyt. 2),
- 2) osoby negatywnie postrzegające wykonywaną pracę i uważające, że przełożeni nie okazują im zawsze szacunku (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b”, „c” i „d” z pyt. 2).

W ramach obu segmentów można dostrzec zróżnicowaną siłę wewnętrznych zależności. W pierwszym z wyodrębnionych segmentów wyraźnie widoczne jest występowanie relatywnie najsilniejszej zależności między osobami eksponującymi twórczy charakter pracy („a” z pyt. 6) i uważającymi, że przełożeni zawsze traktują je podmiotowo („a” z pyt. 2). Świadczy o tym znacznie mniejsza odległość

między reprezentującymi je punktami w porównaniu z odległością między punktem „d” z pyt. 6 i punktem „a” z pyt. 2. Można więc stwierdzić, że podmiotowo traktując podwładnych w każdej sytuacji stosunkowo łatwiej można wzbudzić w nich przekonanie, że praca jest twórcza, natomiast nieco trudniej wywołać przekonanie o jej prorozwojowym charakterze, aczkolwiek zależność taka także występuje.

W drugim z wyodrębnionych segmentów widać natomiast, że relatywnie najsilniejsze zależności istnieją między postrzeganiem pracy jako rutynowej („c” z pyt. 6) i przekonaniem, iż przełożeni okazują szacunek podwładnym w większości sytuacji („b” z pyt. 2). Słabsze zależności występują natomiast między postrzeganiem pracy jako stresującej („b” z pyt. 6) i opinią o podmiotowym traktowaniu tylko czasami lub wręcz sporadycznie („c” i „d” z pyt. 2). Odległości między punktami reprezentującymi osoby w ten sposób oceniające pracę i relacje z przełożonymi są bowiem znacznie większe. Zdecydowanie największa odległość dzieli natomiast od innych punktów punkt „e” z pyt. 6 obrazujący osoby dostrzegające w pracy przede wszystkim hamowanie przez nią ich rozwoju.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że rzadsze lub częstsze przedmiotowe traktowanie pracowników sprzyja głównie dostrzeganiu przez nich w pracy jej rutynowego lub stresogennego charakteru, natomiast znacznie słabiej przyczynia się do utożsamiania pracy z brakiem szans na rozwój. Potwierdził się jednak negatywny wpływ dysfunkcji związanych z w relacjami pionowymi, zwłaszcza typu „góra-dół”, na sposób postrzegania wykonywanej pracy, a tym samym na zaangażowanie pracowników.

Skoro między sposobem postrzegania pracy oraz sposobem traktowania podwładnych zidentyfikowano statystycznie istotną zależność, nasuwa się pytanie, czy zależność taka występuje między tą samą zmienną kolumnową oraz stylem zarządzania wykorzystywanym przez przełożonych?

4. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a ocena stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych

Jak wynika z tabeli 2, zdaniem co trzeciego respondenta styl zarządzania stosowany przez bezpośredniego przełożonego można określić jako częściowo demokratyczny¹⁷. Łącznie 56,43% badanych uznało go za przynajmniej częściowo

¹⁷ Na potrzeby badania przyjęty został dualistyczny podział stylów zarządzania na dwa skrajnie przeciwstawne podejścia: styl demokratyczny i styl autokratyczny, przy czym w każdym z nich wyodrębniono dwie kategorie odzwierciedlające natężenie cech charakterystycznych dla danego stylu. Podejście dualistyczne prezentowane jest w literaturze przedmiotu także przez innych autorów, chociaż wyodrębniają oni np. styl partycypacyjny i styl konkurencyjny (por. M.K. Miah, A. Berd, *The impact of culture on HRM styles*

demokratyczny, natomiast według pozostałych ankietowanych w mniejszym lub większym zakresie cechował go autokratyzm. Co prawda relatywnie najmniejsza część badanych określiła styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny, ale był to jednak aż co piąty respondent. Ponadto, był to prawie taki sam odsetek jak udział osób postrzegających wykonywaną pracę głównie przez pryzmat jest stresogenności. Nasuwa się zatem pytanie, czy między tymi zmiennymi występuje zależność?

Tabela 2. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a ocena stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych

Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
b	1,98	2,97	13,86	0,00	0,99	19,80
c	0,00	7,92	15,84	7,92	0,99	32,67
d	1,98	7,92	9,90	0,99	2,97	23,76
a	0,00	0,00	7,92	11,88	3,96	23,76
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej oceny stylu zarządzania: a) całkowicie demokratyczny, b) całkowicie autokratyczny, c) częściowo demokratyczny, d) częściowo autokratyczny

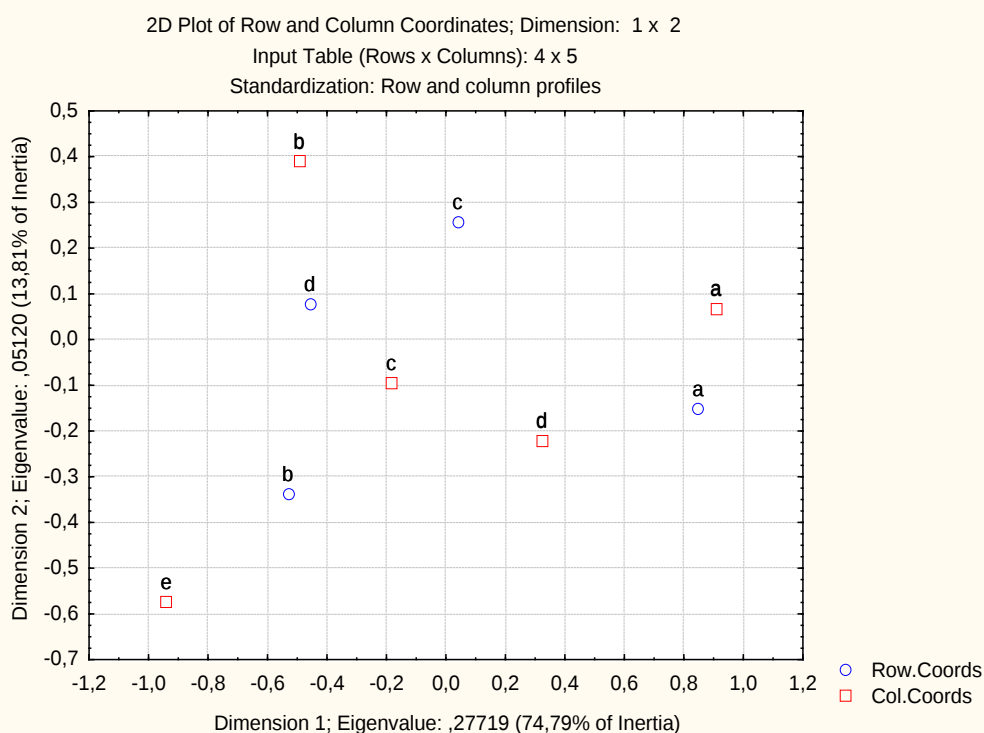
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza statystyczna pozwala na udzielenie pozytywnej odpowiedzi na to pytanie. Okazuje się, że istnieje statystycznie istotna zależność między postrzeganiem pracy a sposobem oceniania stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych ($p = 0,0002$). Jest ona ponadto wyraźnie silniejsza niż w przypadku pierwszej analizowanej zależności, na co wskazuje znacznie większa łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 37,4339. Hipoteza H2 jest więc prawdziwa.

Podobnie, jak poprzednio, na modelu stworzonym na podstawie wyników analizy korespondencji zaznacza się wyraźna polaryzacja układu względem pionowej osi (rys. 2). Można tym samym wyodrębnić dwa główne segmenty respondentów:

and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and south Asian local companies, *International Journal of Human Resource Management* 2007, Vol. 18, No. 5, pp. 908-923 oraz I. Olmedo-Cifuentes, I.M. Martínez-León, Influence of management style on employee views of corporate reputation, *BRQ Business Research Quarterly*, 2014, Vol. 17, pp. 223-241). Styl partycypacyjny zbliżony jest do stylu demokratycznego, natomiast konkurencyjny w pewnym stopniu można odnieść do stylu autokratycznego.

- 1) osoby przejawiające emocje pozytywne zarówno w odniesieniu do wykonywanej pracy, jak i stylu zarządzania (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” i „c” z pyt. 31),
- 2) osoby przejawiające emocje negatywne zarówno w odniesieniu do wykonywanej pracy, jak i stylu zarządzania (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b” i „d” z pyt. 31).



Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,2772; 0,0512; 0,0422

Łącznie chi-kwadrat = 37,4339; df = 12; p = 0,0002

Rys. 2. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – styl zarządzania”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W przypadku obu wyodrębnionych segmentów zauważalna jest zróżnicowana siła zależności występujących między różnym postrzeganiem pracy i różnym ocenianiem stylu zarządzania. W pierwszym z wymienionych segmentów zdecydowanie silniejsza zależność występuje między przypisywaniem pracy przede wszystkim twórczego charakteru („a” z pyt. 6) a ocenianiem stylu zarządzania

jako całkowicie demokratyczny („a” z pyt. 31). Natomiast stosowanie częściowo demokratycznego stylu zarządzania („c” z pyt. 31) jest związane raczej z postrzeganiem pracy przez pryzmat jej rozwojowego charakteru („d” z pyt. 6), chociaż zależność ta jest znacznie słabsza, o czym świadczy kilkukrotnie większa odległość między punktami odzwierciedlającymi te opinie. Innymi słowy, łatwiej jest wzbudzić wśród pracowników przekonanie o tym, że wykonywana praca jest twórcza poprzez stosowanie wobec nich całkowicie demokratycznego zarządzania niż spowodować, aby postrzegali pracę jako sprzyjającą osobistemu rozwojowi, stosując styl częściowo demokratyczny. Analiza modelu przedstawionego na rysunku 2 wskazuje, że jest to relatywnie najslabsza ze wszystkich zależności odwzorowanych na nim, o czym świadczy stosunkowo największa odległość między tymi punktami.

Z kolei w przypadku drugiego segmentu skupiającego osoby ujemnie postrzegające wykonywaną pracę i negatywnie oceniające styl zarządzania, stosowanie częściowo autokratycznego stylu zarządzania („d” z pyt. 31) silniej wpływa na postrzeganie pracy jako rutynowej („c” z pyt. 6) lub jako stresującej („b” z pyt. 6) niż stosowanie stylu całkowicie autokratycznego („b” z pyt. 31). Stosowanie stylu w pełni autokratycznego wywołuje przekonanie o hamowaniu osobistego rozwoju pracownika („e” z pyt. 6), chociaż odległość między punktami obrazującymi obie opinie jest jednak tylko nieznacznie większa niż w przypadku punktów odzwierciedlających osoby dostrzegające w pracy głównie rutynowy lub stresogenny charakter oraz oceniające styl zarządzania jako częściowo autokratyczny. Wynika z tego, że nieco łatwiej jest wywołać przekonanie o rutynowym bądź stresującym charakterze pracy stosując styl częściowo autokratyczny niż wzbudzić obraz pracy jako czegoś, co hamuje rozwój poprzez stosowanie stylu w pełni autokratycznego.

Stosowanie określonego stylu zarządzania wiąże się m.in. z pozostawieniem pracownikom większego lub mniejszego zakresu swobody decyzyjnej, czego następstwem jest przekonanie o możliwościach wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa lub ich braku.

5. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa

Jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko co czwarty respondent uważał, że losy przedsiębiorstwa zależą od jego zaangażowania i lojalności (tabela 3). Była to niestety najmniejsza część ankietowanych. Pozostałe $\frac{3}{4}$ badanych uznało swój wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa za mały lub wręcz żaden, przy czym 26,73% respondentów stwierdziło, że nie ma wcale wpływu na losy przedsiębiorstwa. Najbardziej zbliżony odsetek osób dostrzegał w pracy głównie jej

rutynowy charakter oraz uważał, że ma jedynie niewielki wpływ na losy przedsiębiorstwa. Niewielka różnica dzieliła także udział badanych oceniających pracę jako twórczą oraz przekonanych o swoim wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czy zatem między tymi zmiennymi istnieje zależność?

Tabela 3. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa

Zmienna wierszowa: pyt. 26 (3); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
c	3,96	4,95	13,86	2,97	0,99	26,73
a	0,00	2,97	6,93	10,89	3,96	24,75
b	0,00	10,89	26,73	6,93	3,96	48,51
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa: a) tak, losy firmy zależą od mojego zaangażowania i lojalności, b) mam najwyżej mały wpływ na losy firmy, c) zdecydowanie nie mam żadnego wpływu na losy firmy, nawet gdybym całkowicie poświęcił się na jej rzecz

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

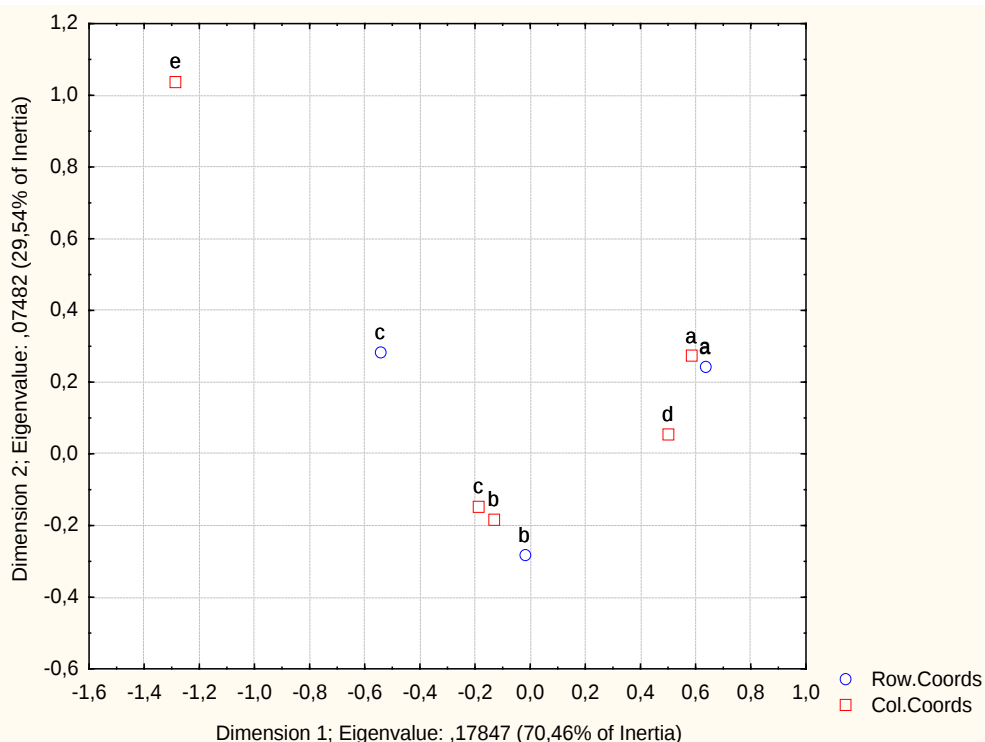
Okazuje się, że między postrzeganiem przez respondentów pracy i ich odczuciami związanymi z wpływaniem na losy firmy występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0012$). Jest ona jednak słabsza niż poprzednio analizowana zależność. Łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 25,5822 wskazuje, że siła tej zależności jest porównywalna do siły zależności między postrzeganiem pracy a sposobem traktowania przez przełożonych. Hipoteza H3 nie jest zatem prawdziwa.

Analogicznie jak w obu poprzednich modelach również w przypadku modelu przedstawionego na rysunku 3 można dostrzec wyraźną pionową polaryzację układu. Pozwala to na wydzielenie dwóch podstawowych segmentów respondentów:

- 1) przejawiających skrajnie pozytywne emocje (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” z pyt. 26),
- 2) przejawiających negatywne emocje (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b” i „c” z pyt. 26).

W odróżnieniu od sposobu rozmieszczenia punktów na modelach przedstawionych na rysunku 1 i 2 widać wyraźnie, że odległości między niektórymi punktami, zwłaszcza odzwierciedlającymi osoby najlepiej postrzegające pracę („a” z pyt. 6) oraz osoby uważające, że ich wpływ na losy firmy jest duży („a” z pyt. 26), są znacznie mniejsze, co wskazuje na relatywnie silniejsze wewnętrzne zależności. Mała odległość dzieli także punkty obrazujące osoby oceniające swój wpływ na losy przedsiębiorstwa jako niewielki („b” z pyt. 26) oraz osoby

dostrzegające w pracy przede wszystkim jej stresogenny („b” z pyt. 6) lub rutynowy („c” z pyt. 6) charakter. Natomiast zdecydowanie większa odległość występuje między punktami związanymi z postrzeganiem pracy jako hamującej osobisty rozwój („e” z pyt. 6) oraz opinią o całkowitym braku wpływu na losy przedsiębiorstwa („c” z pyt. 26).



Zmienna wierszowa: pyt. 26 (3)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,1785; 0,0748

Łącznie chi-kwadrat = 25,5822; df = 8; p = 0,0012

Rys. 3. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – poczucie wpływania na losy przedsiębiorstwa”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W obrębie drugiego z wymienionych segmentów można zatem wydzielić dwa podsegmenty, przy czym każdy z nich charakteryzuje się odmienną siłą wewnętrznych zależności. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, że poczucie

posiadania niewielkiego wpływu na losy przedsiębiorstwa znacznie bardziej sprzyja dostrzeganiu w wykonywanej pracy jej rutynowego bądź stresogennego charakteru, natomiast przeświadczenie o całkowitym braku wpływu na losy firmy prowadzi co prawda do postrzegania pracy głównie przez pryzmat hamowania rozwoju, ale zależność ta jest jednak znacznie słabsza.

6. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że chcąc wywołać u pracowników pozytywne skojarzenia z pracą, należy stworzyć warunki do ich autentycznego współdecydowania o teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, dodatniemu postrzeganiu wykonywanej pracy, zwłaszcza utożsamianiu jej z twórczym rozwojem, sprzyja jednocześnie stosowanie stylu w pełni demokratycznego oraz konsekwentne podmiotowe traktowanie podwładnych przez przełożonych w każdej bez wyjątku sytuacji.

Stosowany przez przełożonych styl zarządzania okazał się relatywnie najsilniejszą determinantą sposobu postrzegania pracy przez respondentów (hipoteza H2 jest więc prawdziwa), o czym świadczy największa łączna wartość chi-kwadrat w przypadku tej zależności (tabela 4). Natomiast siła zależności między analizowaną zmienną kolumnową i dwiema pozostałymi zmiennymi wierszowymi okazała się zbliżona, chociaż znacznie mniejsza (hipotezy H1 i H3 są zatem nieprawdziwe).

Tabela 4. Hierarchia analizowanych zależności dla sposobu postrzegania pracy przez respondentów

Analizowana zmienna wierszowa	chi-kwadrat	df	p	miejsce
Sposób traktowania podwładnych przez przełożonych	23,3505	12	0,0249*	3
Stosowany styl zarządzania	37,4339	12	0,0002*	1
Poczucie wpływania na losy firmy	25,5822	8	0,0012*	2

*p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Należy jednak pamiętać, że w przypadku każdej z trzech badanych zależności ich wewnętrzna struktura nie była jednorodna. Relatywnie silniejsze zależności występowały w przypadku skrajnie pozytywnych odczuć dotyczących analizowanych kategorii w porównaniu ze skrajnie negatywnymi emocjami, dla których siła zidentyfikowanych zależności okazała się najsłabsza. Było to najbardziej widoczne w odniesieniu do modelu „postrzeganie wykonywanej pracy – poczucie wpływania na losy przedsiębiorstwa”.

Warunkiem postrzegania pracy w pozytywnym świetle, determinującym angażowanie się w nią pracowników, jest spełnianie ich oczekiwań zawodowych,

w tym związanych z relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Niestety, jak wynika z przeprowadzonych badań, występuje w tym zakresie wyraźna luka, której wypełnienie wymaga implementacji marketingowego podejścia do pracowników bazującego na priorytetowym traktowaniu ich dążeń i możliwie jak najlepszym ich zaspokajaniu, w tym dążeń związanych ze sposobem ich traktowania przez przełożonych oraz formą wypełniania przez przełożonych kierowniczej roli.

Literatura

- [1] 2015 Trends in Global Employee Engagement, <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>, (05.09.2015).
- [2] **Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W.:** *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*, Human Resources Management 2004, Vol. 43, pp. 83-104.
- [3] Bell E.E.: *Exploring employee perception of the work environment along generational lines*, Performance Improvement 2008, Vol. 47, iss. 9, pp. 35-45.
- [4] **Cegarra-Leiva D., Cegarra J.G.:** *Gaps between managers' and employees' perceptions of work life balance*, International Journal of Human Resource Management 2012, No. February, http://www.researchgate.net/publication/232844965_Gaps_between_managers'_and_employees'_perceptions_of_worklife_balance, (05.09.2015).
- [5] **Coyle-Shapiro J.A-M., Shore L.M.:** *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, Human Resource Management Review 2007, Vol. 17, No. 2, pp. 166-179.
- [6] **Donald I., Taylor P., Johnson S., Cooper C., Cartwright S., Robertson S.:** *Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET*, International Journal of Stress Management 2005, Vol. 12, pp. 409-423.
- [7] European Agency for Safety and Health at Work, http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html, (05.09.2015).
- [8] **Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S.:** *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations*, Perspectives on Psychological Science 2010, Vol. 5, No. 4, pp. 378-389.
- [9] **Keelson S.A.** *The evolution of the marketing concepts: theoretically different roads leading to practically same destination*, Online Journal of Social Sciences Research 2012, Vol. 1, iss. 2.
- [10] **Kotler P., Keller K.L., Bliemel F.:** *Marketing management*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey 2007.
- [11] **Lane D.A., Down M.:** *The art of managing for the future: leadership of turbulence*, Management Decision 2010, Vol. 48, No. 4, pp. 512-527.
- [12] **Miah M.K., Berd A.:** *The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and south Asian local companies*, International Journal of Human Resource Management 2007, Vol. 18, No. 5, pp. 908-923.

- [13] **Nayar V.:** *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010.
- [14] **Olmedo-Cifuentes I., Martínez-León I.M.:** *Influence of management style on employee views of corporate reputation*, BRQ Business Research Quarterly 2014, Vol. 17, pp. 223-241.
- [15] *Perception is reality: how employees perceive what motivates HR practices affects their engagement, behavior and performance*, CAHRS. ResearchLink 2011, No. 14, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=cahrs_researchlink, (05.09.2015).
- [16] **Schaufeli W., Bakker A.:** *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, Journal of Organizational Behavior 2004, Vol. 25, pp. 293-315.
- [17] **Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L.:** *The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement*, Journal of Business Communication 2009, Vol. 46, pp. 287-310.
- [18] **Žitkus L.:** *Features of the European style of management as core competences of managers*, Societal Studies 2011, Vol. 3, No. 3, pp. 769-788.

PERCEIVING WORK BY EMPLOYEES AND ITS DETERMINANTS

Summary

In the article the problems related to perceiving work by employees were presented. The consequences of positive and negative employees' attitude to work were described. The method of correspondence analysis was used during the statistical analysis of the results of the field researches. It allowed to determine dependences between perceiving work and three chosen variables representing the vertical relations area. All of analysed dependences were statistically significant. The most significant dependence existed between perceiving work and the style of management. The dependences between the same column variable and the both row variables (the way of treating employees and feelings of influencing on future of enterprise) were weaker. Identifying these dependences and determining their hierarchy is important advice for employers which makes it possible to form work environment in the correct way.

Keywords: employee, perceiving work, superior, style of management, enterprise.

ADAM DEPTA

Katedra Zarządzania

Politechnik Łódzka

HENRYK WOJTASZEK

Katedra Zarządzania

Politechnika Częstochowska

ANALIZA ASPEKTÓW MOTYWACYJNYCH I ORGANIZACYJNYCH BANKU XYZ

Opracowanie przedstawia rolę motywacji w organizacji. Wyjaśniono pojęcie motywacji oraz systemu motywacyjnego i główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie zarządzania organizacją. Wykonano analizę aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ za pomocą kwestionariusza ankiety.

Słowa kluczowe: pracownik, motywacja, potrzeby, zachęta, motyw, ankieta, wywiad.

1. Wstęp

Zmotywowany personel jest kluczową sprawą dla każdej organizacji. Istotą tego opracowania jest informacja o motywacji pracowników w banku. Ważne jest zaproponowanie ulepszeń w zakresie motywacji w taki sposób, aby pracownicy byli bardziej zmotywowani i zadowoleni z pracy [Berger, 1997, s. 147].

Motywacja zespołów pracowniczych odgrywa istotną rolę w każdej organizacji na całym świecie. Istotą jest efektywność danego pracownika. Organizacja nie może pozwolić sobie na zatrudnianie przypadkowych osób, które nieświadomie bądź świadomie wpływają negatywnie na zwiększenie kapitału organizacji, również tego ludzkiego. Pracodawcy starają się zapewnić swojemu pracownikowi jak najlepsze warunki pracy. Głównym celem organizacyjnym jest zadowolenie pracownika oraz podjęcie działań w celu zwiększenia jego wydajności. Organizacje posiadają wyspecjalizowane działy odpowiedzialne za prawidłową rekrutację i selekcję kandydatów do pracy. Zasoby ludzkie są uważane za najbardziej wartościowe źródło informacji dla osiągnięcia wysokiej wydajności organizacji jako jednego z kluczowych czynników przy ustalaniu i realizacji tychże

celów. Ważne jest to, aby wartościowi pracownicy zostali w organizacji, żeby nie dochodziło do sytuacji, w których pracownik sam zwalnia się na skutek winy organizacji czy też demotywacji. Pracodawcy oczekują realizacji założonych planów organizacyjnych, wiedzą, że zaspokojenie potrzeb swoich pracowników w zakresie należytej motywacji będzie odwzorowane dla nich nagrodą w formie zwiększenia wydajności pracy. Wszelkie działania dotyczące prawidłowego rozporządzania w zakresie regulaminów motywacyjnych, szkoleń zgodnych z zapotrzebowaniem istotnie wpływają na prawidłowy rozwój zasobów ludzkich w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym elementem związanym z zarządzaniem organizacją, a każdy pojedynczy pracownik jest ogniwem organizacji, która zapewne może stać się ważna z perspektywy realizacji celów firmy przy prawidłowym wykorzystaniu narzędzi organizacyjnych [Hannan, 2006, ss. 2561-2578].

Celem artykułu jest przedstawienie roli motywacji w organizacji. Wyjaśniono pojęcie motywacji oraz systemu motywacyjnego i określono główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie zarządzania organizacją. Dokonano analizy aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ przy pomocy kwestionariusza ankiety.

Podjęto próbę wniesienia istotnych informacji, jak zatrzymać pracowników w organizacji, zastanawiając się nad czynnikami motywacyjnymi oraz prawidłowością ich wykorzystania przez menedżerów.

Jeśli pracodawca będzie dysponował właściwymi narzędziami do pracy, ale nie będzie szanował swoich pracowników, to w ten sposób ich nie zmotywuje.

Pojęcie motywacji wywodzi się od łacińskiego słowa „*motus*” i angielskiego „*move*”, które oznaczają ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy. Motywowanie ma wymiar funkcjonalny. Jest to świadome i celowe oddziaływanie na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości dla osiągnięcia celów motywującego [Borkowska, 1985, s. 11]. Motywowanie wpływa więc na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się następnie w motywy. Motywowanie do pracy to stosowanie szeregu zróżnicowanych i indywidualnych narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome tworzenie systemów bodźców mających swe źródło w otoczeniu człowieka. Motywacja to problem z natury indywidualny dotyczący określonego pracownika [Kopertyńska, 2008, s. 13].

Wyróżnić można trzy poziomy motywacji [Schermerhom, 2008, s. 259]:

- podporządkowanie, oznaczające robienie tego, co każe przełożony, zupełnie tak jakby pracownik sam nie potrafił myśleć ani rozumować i nie miał żadnych uzdolnień ani nie był zaangażowany w wykonanie pracy,

- identyfikacja celu to rodzaj inwestycji, rodzi pragnienie jego osiągnięcia, a zatem wzmacnia motywację,
- zaangażowanie, motywacja nigdy nie jest większa niż wtedy, gdy pracownik uważa cel za własny, pracownik czuje, że dobra praca leży w jego własnym interesie i wniesie do niej wszystko na co go stać.

W teorii zarządzania stosuje się termin motywacji, który jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków ponoszonych w pracy. Osoba o wysokiej motywacji ciężko pracuje w swoim miejscu pracy, natomiast osoba jej pozbawiona tego nie robi. Kierownik, który wykorzystuje narzędzia motywacji do kierowania personelem, swoim działaniem stwarza warunki, w których podwładni będą odczuwać nieustanną inspirację do ciężkiej pracy i osiągną maksymalne wyniki [Hoover, 2005, s. 61].

Motywy, podobnie jak potrzeby, mogą być podzielone na trzy podstawowe grupy [Sikorski, 2004, s. 12]:

- pierwotne (podstawowe) – mają podłoże fizjologiczne, są wrodzone, czyli nie są efektem uczenia się,
- ogólne – nie mają podłoża fizjologicznego, są to motywy: ciekawości, oddziaływania na innych i przywiązania uczuciowego, skłaniają ludzi do zwiększenia stymulacji,
- wtórne (wyższego rzędu) – są produktem uczenia się, można do nich zaliczyć motywy władzy, osiągnięć, przynależności, bezpieczeństwa statusu.

Trudno znaleźć jednolite określenie systemu motywowania. Według S. Borkowskiej, „system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników” [Borkowska, 2006, s. 352]. L. Kozioł przyjmuje, że „system motywowania to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zachowania” [Kozioł, 2002, s. 8].

System motywacyjny nie jest zatem oderwany od organizacji. Celem jego tworzenia jest sukces organizacji i jej pracowników. Skuteczność systemu motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów. Z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak. Służy on więc konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. Według M. Armstronga tworzy się go w celu [Armstrong, 1997, s. 255]:

- optymalnego wykorzystania potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy,
- zwiększenia efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
- identyfikacji pracowników z podejmowanymi działaniami i celami firmy,
- wzrostu motywacji grupy,
- wzrostu motywacji indywidualnej pracowników [Wojtaszek, 2014, s. 92-93].

Skuteczny system motywacyjny to taki system, który prawidłowo mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i oczekiwań [Matejun, 2010, s. 90].

Realizując taki system, trzeba uwzględnić różnorodne warunki związane zarówno z mikrootoczeniem, jak i makrootoczeniem, w którym przebiega motywowanie [Juchnowicz, 2014, s. 204]. Opracowując systemy motywacyjne współczesnych przedsiębiorstw, konieczne jest przestrzeganie dwóch zasad: indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja wymaga poznania potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, co ułatwi zarządzającemu w pozyskaniu informacji w zakresie cech osobowych pracowników. Natomiast kompleksowość wymaga systemowego podejścia do motywowania, czyli tworzenia w firmie układów spójnych logicznie i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmacnienia. Działania te dają możliwość oddziaływania na jednego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb i celów. Dlatego też dla właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika [Sajkiewicz, 2000, s. 218].

Narzędzia motywacyjne jest to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych wpływających na proces motywowania. Są to czynniki oddziałujące na świadomość pracowników oraz ich stosunek do pracy i przełożonych, czyli wywierające wpływ na zachowanie pracowników w ramach organizacji. Rezultatem zaangażowania pracowników jest osiąganie wyników na wysokim poziomie utrzymującym się w dłuższym okresie czasu. Narzędzia motywowania są łatwiejsze do realizacji, gdy są zapisane w postaci zasad i procedur dostępnych dla wszystkich, co powoduje równe traktowanie wszystkich podwładnych [Juchnowicz, 2014, s. 389]. Ze względu na obszar ich zastosowania wyróżnia się narzędzia związane z [Sekuła, 1997, s. 38]:

- dyscypliną pracy (regulaminy pracy, instrukcje funkcjonowania stanowisk pracy, kodeks pracy, układy zbiorowe, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, filozofia pracy),
- organizacją i wynikami pracy (normy pracy, formy organizacji pracy, sposoby przydziału i rozliczania z zadań, taryfikatory pracy, stanowisk i zawodów, tryb i czas pracy, dobór pracowników do stanowisk),
- motywacją pracownika (ocena pracowników, siatki płac, tabele płac, formy płac, wzorce awansu, składniki wynagrodzeń i struktura płacy, nagradzanie i karanie, świadczenia socjalne i bytowe, szkolenia i rozwój zawodowy pracowników).

2.1. Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi

Do głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi, zaliczamy:

- rozwój organizacyjny każdego pracownika,
- stworzenie wzajemnego klimatu zaufania,
- właściwa rekrutacja i selekcja,
- odpowiednie zarządzanie wynikami zrealizowane na podstawie pomiaru i oceny wyników,
- odpowiednia motywacja pracowników,
- rozwój zasobów ludzkich przez uczenie się, kształcenie,
- stworzenia modelu zarządzania karierą,
- zarządzanie aspektami nagród finansowych i niefinansowych,
- dbałość o właściwe stosunki pracownicze,
- zapewnienie bezpieczeństwa i higiena pracy [Górski, 2012, s. 77].

Sukces organizacyjny zależy od umiejętności, inteligencji, osobowości pracowników organizacji. Pracownicy są najcenniejszym dobrem w organizacji, stanowią przewagę konkurencyjną firmy. Instrumenty organizacji powinny być wykorzystywane w celu wspierania pracowników. Nowoczesne zarządzanie organizacyjne opiera się na przyjaźni, poczuciu bezpieczeństwa, rozwoju, odpowiedzialności oraz kreatywności [Sikorski, 2004, s. 14].

3. Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ

Badanie zostało przeprowadzone w banku XYZ w IV kwartale 2014 roku, gdzie pracownicy bankowi na różnych stanowiskach pracy odpowiadali na następujące poniższe pytania otwarte. W niektórych przypadkach odpowiedzi zostały uzupełnione o wywiad bezpośredni celem uzyskania wyczerpujących odpowiedzi.

Uzyskano 112 poprawnie wypełnionych ankiet z centrali jednego z wiodących banków mającego swoją siedzibę w Warszawie.

Bank prowadzi około 200 milionów rachunków i działa w ponad 160 krajach i jurysdykcjach. Obsługuje klientów indywidualnych, korporacyjnych, rządowych i instytucjonalnych, zapewniając im wachlarz produktów i usług finansowych w zakresie bankowości detalicznej, bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, usług maklerskich, bankowości transakcyjnej oraz zarządzania majątkiem¹.

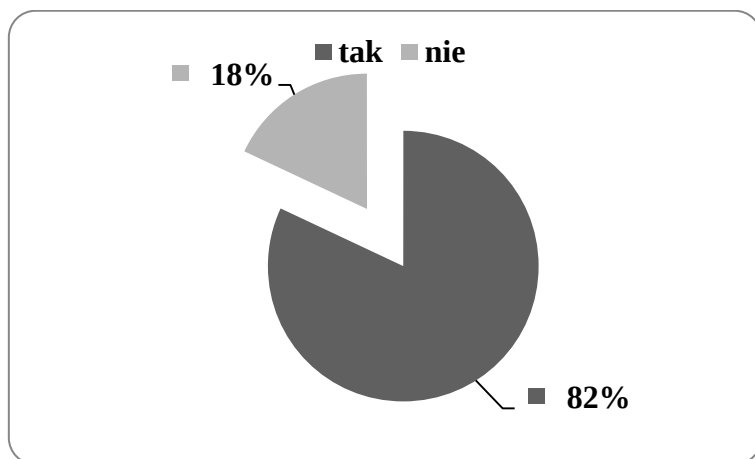
Zadane pytania były następujące:

- czy jesteś zadowolony ze swojego wynagrodzenia?

¹ Strona internetowa banku, bank nie wyraża zgody na umieszczenie nazwy.

- czy kiedykolwiek zauważyłeś nierówności w wynagrodzeniu?
- jakie korzyści chciałbyś osiągnąć w związku z wykonywaną pracą?
- czy są jakieś motywatory, z których chciałbyś zrezygnować?
- czy uważasz, że jesteś w pełni zmotywowany do pracy?
- czy masz przyjaciół, na których możesz liczyć w grupie roboczej?
- czy jesteś zadowolony z długości przerwy na lunch?
- czy czujesz pozytywną atmosferę w środowisku organizacji?
- czy czujesz, że jesteś szanowanym pracownikiem przez kierownictwo?

Poniżej przedstawiono wyniki zadawanych pytań do pracowników. Na poniższym wykresie 1 przedstawiono badanie w zakresie zadowolenia pracowników z wynagrodzenia w banku XYZ.

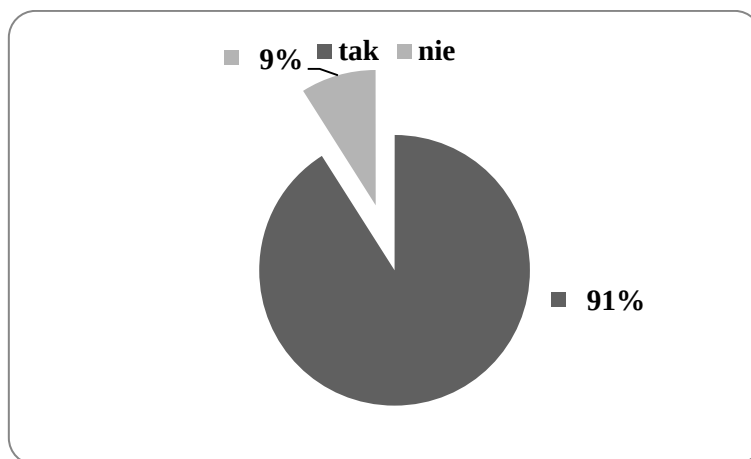


Wykres 1. Struktura pracowników ze względu na zadowolenie z wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

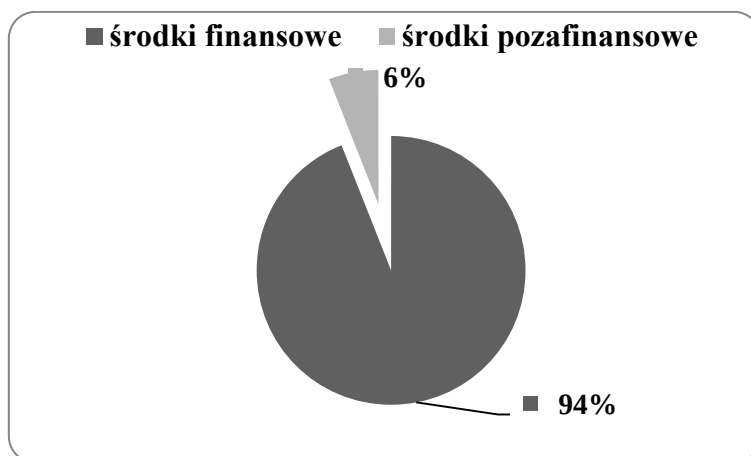
Na podstawie przeprowadzonego badania w banku XYZ w zakresie zadowolenia pracowników z wynagrodzenia można jednoznacznie stwierdzić, że 82% badanych respondentów jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia.

Celem przeprowadzenia dalszych analiz było zbadanie, czy występują nierówności w wynagrodzeniu? Wynik tego pytania przedstawiono na poniższym wykresie 2.



Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na nierówności w wynagrodzeniu
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie wykonanego badania odnoszącego się do poziomu nierówności w wynagrodzeniu zauważono, że aż 91% badanych respondentów twierdzi, że istniały nierówności pomiędzy wynagrodzeniami pracowników. Osoby zajmujące te same stanowiska i wykonujące te same obowiązki posiadały inne podstawy wynagrodzenia. Podstawy te różniły się kwotą co najmniej 1500 złotych, co stanowi zbyt duży rozrzut pomiędzy pracownikami.



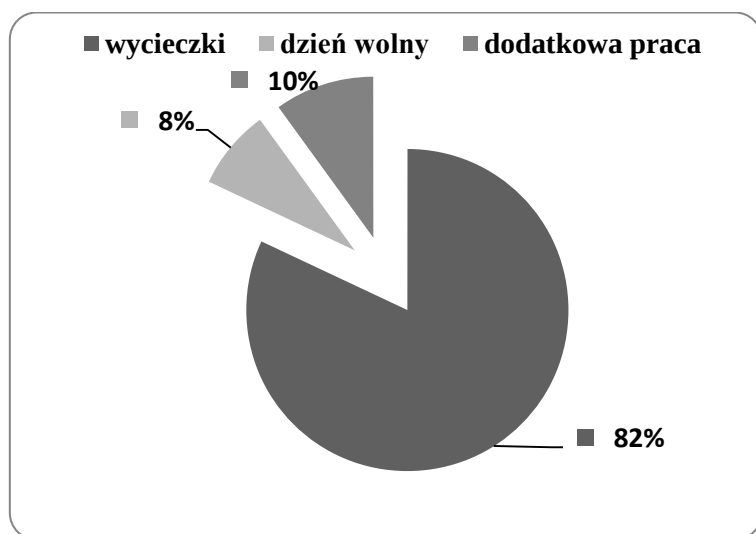
Wykres 3. Struktura badanych ze względu na oczekiwane korzyści związane z wykonywaną pracą

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dalszej części przeprowadzonej analizy skupiono się na sprawdzeniu, jakie korzyści badani respondenci chcieliby osiągnąć w związku z wykonywaną pracą, co przedstawiono na wykresie 3. Ograniczono się jedynie do wskazania tylko charakteru korzyści z podziałem na korzyści finansowe i pozafinansowe. Zdecydowano się na taki podział dlatego, że istnieje wiele indywidualnych opracowań związanych bezpośrednio z tymi zmiennymi.

W wyniku badania korzyści związanych z wykonywaną pracą okazało się, że badani respondenci chcieliby otrzymywać bardziej środki finansowe niż pozafinansowe. Takie zdanie wypowiedziało aż 94% badanych respondentów.

Badanie w zakresie możliwości rezygnacji z określonych motywatorów przedstawiono na wykresie 4. Doprecyzowując pytanie, autorzy mają na celu wskazanie motywatora w najmniejszym stopniu motywującego.



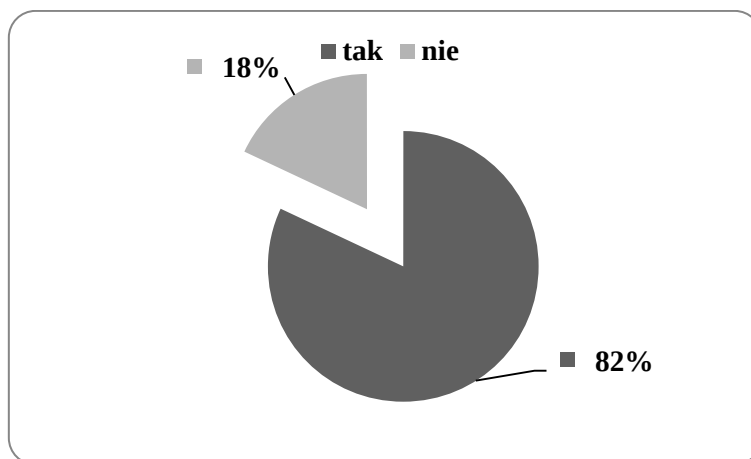
Wykres 4. Struktura respondentów ze względu na motywatory, z których respondent może zrezygnować

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wyniku badania w zakresie rezygnacji z wybranych motywatorów okazało się, że najmniej motywujące, bo aż w 82% były wycieczki, a pozostałe, czyli takie, z których w najmniejszym stopniu respondent byłby w stanie zrezygnować plasowały się na 8% – dzień wolny i 10% – dodatkowa praca.

Kolejnym badanym aspektem była informacja w zakresie zmotywowania do pracy, co przedstawiono na wykresie 5.

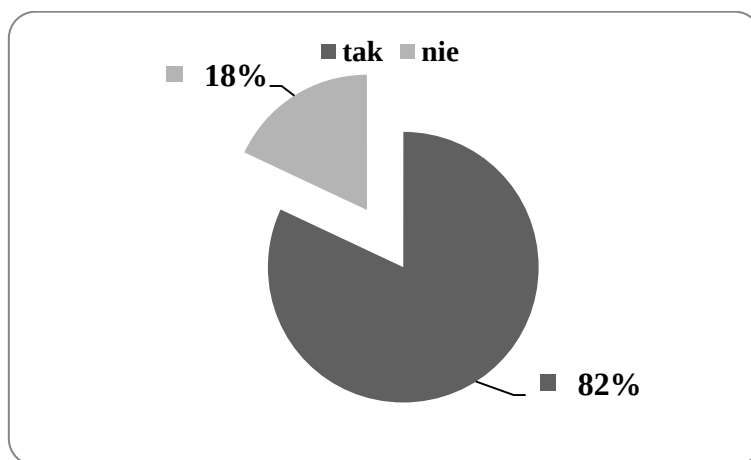
Większość badanych respondentów, aż 82%, uważa, że są zmotywowani do pracy.



Wykres 5. Struktura pracowników ze względu na zmotywowanie do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnym organizacyjnym aspektem badawczym była sytuacja udzielanego wsparcia w zakresie przyjaciół w środowisku roboczym. Autorzy w ten sposób formułując pytanie, chcieli uzyskać informacje, czy w pracy są osoby, które w sytuacji potrzeby uzyskania pomocy, ją otrzymają.

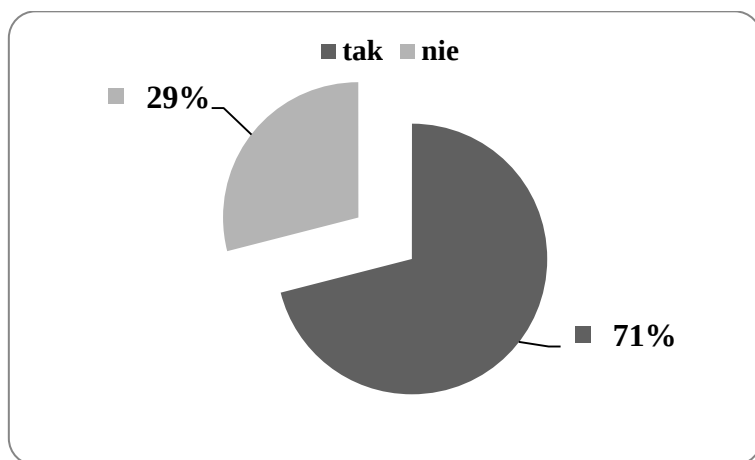


Wykres 6. Struktura pracowników ze względu na posiadanie przyjaciół, na których „można liczyć” w grupie roboczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

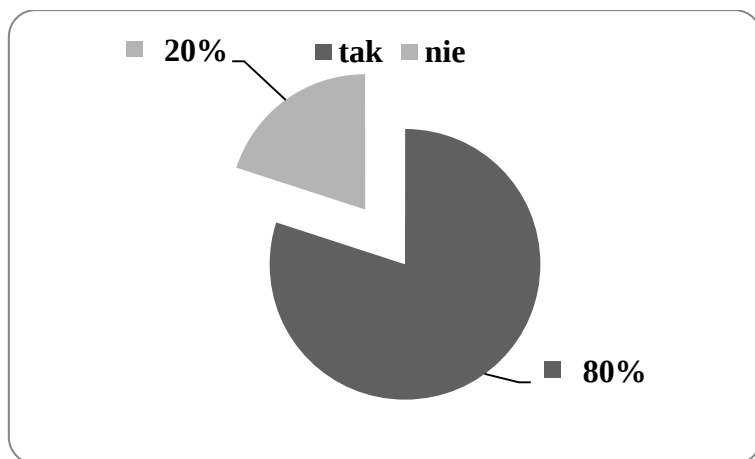
Wyniki w zakresie obecności przyjaciół w grupie roboczej wskazują na ich obecność, gdyż aż 82% badanych respondentów wskazało na taką możliwość.

Badanie w zakresie długości wyznaczonej przerwy na lunch. W tym badanym aspekcie bardziej ważny jest czas jej wyznaczenia i możliwość faktycznego zaspokojenia swoich potrzeb, odnoszących się do spokojnego spożycia posiłku. Praca na stanowisku bankowca uniemożliwia spożywanie posiłków w trakcie pracy, zazwyczaj pracownicy odżywiają się nieregularnie i w pośpiechu.



Wykres 7. Struktura pracowników ze względu na zadowolenie z przeprowadzonej przerwy na lunch

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 8. Struktura pracowników ze względu na poczucie pozytywnej atmosfery w środowisku organizacji

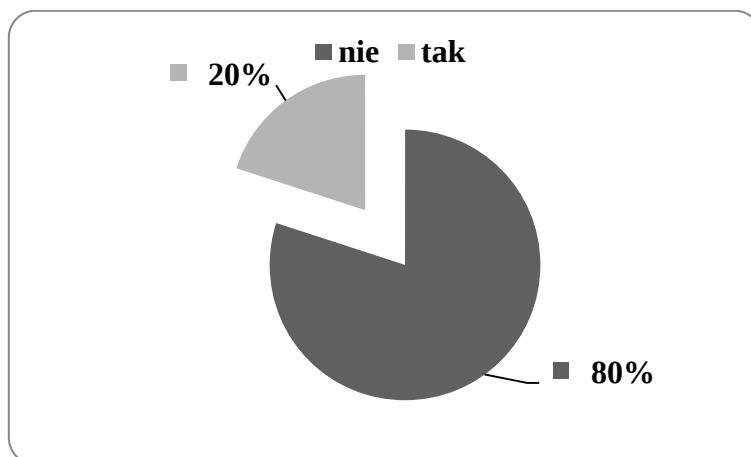
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych respondentów (71%) jest zadowolona z formy przeprowadzonej przerwy na lunch. Chociaż 29% twierdzi, że przerwa nie jest dostosowana do potrzeb. Zapewne wynika to z przeprowadzanej zbyt często przerwy w godzinach rannych, kiedy respondent nie ma zapotrzebowania na posiłek, a to jest jedyna przerwa na jego spożycie.

Na wykresie 8 przedstawiono informacje w zakresie odczucia pozytywnej atmosfery w pracy.

Większość badanych respondentów (80%) odczuwa pozytywną atmosferę swojej organizacji.

Na ostatnim wykresie 9 przedstawiono poczucie przez badanego respondenta poszanowania wśród kierownictwa.



Wykres 9. Struktura pracowników ze względu na poczucie poszanowania przez kierownictwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych pracowników (80%) nie jest szanowana według własnego odczucia, co zapewne zaburza całą konstrukcję organizacji i powoduje wszelkie zakłócenia w aspekcie sprawnego zarządzania organizacją.

4. Podsumowanie

Najcenniejszym dobrem w organizacji są ludzie. Bezspornie wszyscy znani autorzy z zakresu zarządzania tę informację potwierdzają. Motywowanie jest ważne na każdym etapie działalności organizacji. Wszystkie elementy, począwszy od sposobu rekrutacji, szkoleń czy też innych informacji mogących

podnieść wartość organizacji w aspekcie nie tylko sprzedażowym, są istotne dla całej organizacji.

Niniejsze opracowanie wskazuje, że istotne jest prawidłowe wykorzystanie zasobów organizacyjnych przez menedżerów w celu osiągnięcia zmierzonych celów.

Badania banku XYZ wskazują na nieprawidłowości w zakresie wynagrodzenia swoich pracowników w zakresie powstałych znacznych różnic w podstawach wynagrodzenia dla sprawowania tych samych funkcji pracowniczych, co jest nieprawidłowością i powinno zostać natychmiast wyeliminowane. Zbyt duże różnice negatywnie wpływają na panujące relacje w organizacji.

Badani respondenci oczekują środków finansowych w zamian za wykonaną pracę, nie chcą korzystać z wycieczek jako jednego z narzędzi motywowania.

Pracownicy mają w swoim otoczeniu organizacji przyjaciół, na których mogą liczyć w sytuacji chęci nagłej pomocy w zakresie wykonywania swoich obowiązków pracowniczych. Warto byłoby zastanowić się nad wprowadzeniem grafiku przerw z danymi przedziałami czasowymi w godzinach przeznaczonych na spożycie lunchu, dlatego że w badanej organizacji istnieje grupa osób, aż 29%, która nie jest zadowolona z dotychczasowych przerw. Naturalne jest, że jeśli pracownik przychodzi do pracy na 9 rano, to o 10 nie będzie miał ochoty na spożycie posiłku. Jest to błąd w zakresie planowania, który powinien być wyeliminowany.

Panująca atmosfera w organizacji w większości jest pozytywna, ale niestety niepokojącym aspektem jest brak poszanowania pracowników przez kierownictwo. Jest to naganna postawa, która zaburza cały proces motywacyjny, jak również spójną pracę w oddziale. Definitywnie należy dokonać wszelkich zmian mających na celu usunięcie braku poszanowania wśród pracowników.

Autorzy zauważają, że warto byłoby powiązać aspekt motywacyjny ze ścisłym weryfikowaniem innych aspektów mających wpływ na cały proces sprawnego zarządzania organizacją, takich jak poszanowanie, atmosfera w pracy, wsparcie „przyjaciół” w pracy. Pracownik, który może mieć problemy z zaklimatyzowaniem się w nowym środowisku może okazać się bardzo przydatnym „ogniwem” do pracy dla całej organizacji i nie powinien być odrzucany tylko ze względu na ten aspekt. Jest to wniosek wynikający z zastosowania ankiety w formie pytań otwartych.

Literatura

- [1] **Akhavain J., Berger A., Humphrey D.:** *The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function. Review of Industrial Organization* 12 (1), 1997, 95-139.
- [2] **Armstrong M.:** *Jak być lepszym menadżerem*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa.

- [3] **Banaszyk P.:** *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rekrutacji, Poznań 2002.
- [4] **Bartkowiak G.:** *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1995.
- [5] **Bialek J., Depta A.:** *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [6] **Borkowska S.:** *Motywacja i Motywowanie*, PWN, Warszawa 2006.
- [7] **Borkowska S.:** *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [8] **Cox D., Hoover J.:** *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- [9] **Górski P., Berny J., Leśniewski M.A.:** *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie, 19.92, 2012, ss. 77-89.
- [10] **Hannan T.:** *Retail deposit fees and multimarket banking*. Journal of Banking and Finance, 30, 2006, 2561-2578.
- [11] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- [12] **Jasiński Z. (red.):** *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [13] **Juchnowicz M. (red.):** *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [14] **Koziół L.:** *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- [15] **Koźmiński A., Piotrowski W.:** *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [16] **Matejun M., Socha J.:** *Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun”*, M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- [17] **Sajkiewicz A. (red.):** *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- [18] **Schermerhorn J.:** *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [19] **Sekula Z.:** *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- [20] **Sekula Z.:** *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [21] **Sikorski C.:** *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- [22] **Wojtaszek H.:** *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.

ANALYSIS OF MOTIVATIONAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF XYZ BANK

Summary

This paper presents the role of motivation in the organization. Explains the concept of motivation and incentive system and the main objectives of human resource management in the context of the organization's management. Made an analysis of motivational and organizational aspects of the bank XYZ using the questionnaire.

Keywords: employee motivation, needs, encouragement, worship, questionnaire, interview.

ADAM DEPTA

Katedra Zarządzania

Politechnika Łódzka

HENRYK WOJTASZEK

Katedra Zarządzania

Politechnika Częstochowska

ZNACZENIE TEMPERAMENTU W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

W opracowaniu przedstawiono istotę znaczenia temperamentu menadżera w organizacji. Wyjaśniono pojęcia temperamentu, organizacji. Przedstawiono hierarchię oraz modele organizacyjne. Podjęto próbę analizy problemu w organizacji bankowej, przedstawiając okoliczności i zależności temperamentu menadżera z zarządzaniem organizacją.

Słowa kluczowe: organizacja, menadżer, temperament, zarządzanie, bank.

1. Wstęp

Sprawne zarządzanie organizacją jest pożądanym elementem w dzisiejszym świecie biznesu. Organizacje zatrudniają określonych pracowników, dobierając ich pod kątem określonych kwalifikacji i doświadczenia. W dzisiejszych czasach trudno jest uzyskać stanowisko ze względu tylko na swoje kompetencje. Dobór właściwego kandydata do pracy bardzo rzadko jest realizowany zgodnie ze wszystkimi podstawowymi zasadami rekrutacyjnymi. Istnieją wielkie różnice w zakładach pracy, gdzie właściciel spółki jednoosobowej sam mianował się szefem, a korporacją, czy też firmą zatrudniającą powyżej 20 osób, czy też 100. Okazuje się, że w dzisiejszym świecie kryzysu, brak możliwości pracy zgodnej z wykonywanym zawodem świadczy tylko o popełnianych błędach w planowaniu kariery zawodowej. Czy rekruter będzie posiadał umiejętności zatrudnienia właściwej osoby na stanowisko pracy? Oczywiście, tylko że dostał polecenie odgórne na zatrudnienie znajomego. Nieprawidłowy dobór pracowników na stanowiskach prowadzi do błędów w zarządzaniu, niemiłej atmosfery, częstych rotacji i wielu innych czynników.

Znaczenie temperamentu w aspekcie zarządzania organizacją jest bardzo istotnym elementem wpływającym na cały proces organizacyjny.

Celem artykułu jest pokazanie istoty doboru menadżera do organizacji pod kątem właściwego temperamentu, a w konsekwencji zwrócenie uwagi na ten istotny element będący „prawidłem” skutecznej organizacji.

2. Pojęcie organizacji

Teoria organizacji i zarządzania zogniskowana wokół przedstawionych najgruntowniej w pracy Tadeusza Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie* pojęć z zakresu prakseologii dostarcza konkretnego aparatu pojęciowego związanego z pojęciem organizacji. Przez organizację w ujęciu tego autora „rozumiemy (...) w ogóle pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński, 1969, s. 74]. Definicja ta, choć nie stanowi pełnej i rozwiniętej charakterystyki tego pojęcia, jest syntezą prezentowanych w literaturze istotnych desygnatów pojęcia organizacji, które można dowolnie zawężać lub rozwijać. W tej definicji jest eksponowany celowościowy charakter organizacji, w którym jej elementy spełniają role podporządkowane. Współczesne pojęcie organizacji nie jest jednostronne. Organizacja poprzez swoją działalność dba jednocześnie o wizerunek sprawnego funkcjonowania i rozwoju.

W dziedzinie nauk o zarządzaniu rozróżniamy trzy pojęcia organizacji w znaczeniu: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym. Organizacja w znaczeniu rzeczowym charakteryzowana jest jako podmiot powiązany z innymi jednostkami. Jest grupą funkcjonalną składającą się z celowo zorganizowanych zespołów ludzi i rzeczy. Zachodzą tam działania informacyjne i decyzyjne w zakresie procesów kierowania. Jest to „świadomie utworzony kolektywny zbiór składników (...) oraz relacji pomiędzy tymi składnikami o świadomie powodowanej zmienności lub niezmienności własnych stanów” [Gabara, 1989, ss. 56-59]. Organizacja w ujęciu czynnościowym charakteryzuje proces tworzenia rzeczy złożonej. Polega na celowym zgrupowaniu ludzi i rzeczy w celu osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. Organizacja w znaczeniu atrybutowym określa wspólne cechy dla rzeczy zorganizowanej. Dokonując określenia znaczenia atrybutów organizacji, określamy jej efektywną bądź nieefektywną sprawność, czy też poprawność działania. Praca oznacza „każdą działalność, jaką człowiek spełnia, bez względu na jej charakter i okoliczności, to znaczy każdą działalność człowieka, którą za pracę uznać należy pośród całego bogactwa czynności, do jakich jest zdolny i dysponowany poprzez samą swoją naturę, poprzez samo człowieczeństwo” [Jan Paweł, op. cit., n. 14, s. 34]. W encyklice *Laborem exercens* jest ważna wartość pracy, obowiązek i etyczna godność pracy. Bytowa więź pracy z ludzką osobą jest podstawą aksjologicznej wartości i godności ludzkiej pracy. Godność osoby

jest podstawą godności pracy, ponieważ „praca pochodzi od osoby, która wyciska niejako swoje piętno na przyrodzie i podaje ją swojej woli” [Gawłowski, 1994, ss. 321-322].

2.1. Modele organizacyjne

Modelowe ujęcie organizacji pokazuje podsystemy i relacje różnego typu. Budowa tego modelu opiera się na założeniu, że każdy system działania tworzą dwa podstawowe podsystemy: system kierowania i system roboczy, czyli wykonawczy. System roboczy realizuje procesy robocze, energomateriałowe, które są bezpośrednio związane z zaspokajaniem potrzeb społecznych. System kierowania realizuje procesy kierowania, informacyjno-decyzyjne, organizujące działanie, czyli przebieg procesów roboczych. System kierowania jest podporządkowany nadrzędnemu systemowi kierowania. System kierowania tworzą dwa podstawowe podsystemy: system decyzyjny oraz system informacyjny. System decyzyjny realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych do racjonalnego działania organizacji. System informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemami decyzyjnego.

H.J. Leavita [Leavit, 1965, s. 65] twierdzi, że organizacja to uporządkowany w odpowiedni sposób system społeczno-techniczny. Opracował on czteroelementowy model organizacyjny. Istotną rolę w tym modelu odgrywają ludzie. Jest to pierwszy element modelu. Od ich umiejętnego doboru, ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy sprawność i efektywność organizacji. Odpowiednie stosunki międzyludzkie są następstwem odpowiedniej realizacji zadań. W drugim elemencie modelu najważniejsze jest zaangażowanie zasobów ludzkich i środków. Na tym etapie zastosowane są rozwiązania, które poprzez innowację, zastosowanie zaawansowanych narzędzi technologicznych usprawniających pracę ludzką zmniejszają wysiłek człowieka.

T. Kotarbiński [Kotarbiński, op. cit., s. 11]. uwzględnia w organizacji przedsiębiorstwa prosty model i jego rzeczywiste odzwierciedlenie w postaci systemu kierowania firmą, w skład którego wchodzi: dyrektor i komórki wykonawcze. System roboczy stanowią działy produkcyjne. Sprawność działania tych systemów, a więc i skuteczność wykonywanych podstawowych funkcji przedsiębiorstwa jest uzależniona od elastyczności i efektywności systemu informacyjnego.

M. Bielski [Bielski, 1992, ss. 81-95] prezentuje model mający charakter społeczno-techniczny, który jest wyrażany poprzez podsystem celów i wartości w organizacji z otoczeniem oraz jest wypadkową jej członków. Organizacja realizuje wyznaczone cele społeczne, kultury organizacyjnej oraz wnosi przez poszczególnych członków cele i wartości indywidualne. Podsystem techniczny obejmuje aspekty technologiczne wraz z pracownikami w niej zrzeszonymi.

Podsystem psychospołeczny obejmuje jednostki i grupy społeczne wchodzące w skład organizacji oraz ich cele indywidualne i zbiorowe, motywów, rolę społecznych, stosunki władzy i wzajemne interakcje. W każdej organizacji tworzą się grupy nieformalne wraz z przywódcami tychże grup, co istotnie wpływa na jakość i atmosferę w pracy. Podsystem struktury wskazuje na zachowanie określonych kompetencji od każdego pracownika z danej komórki organizacyjnej. Podsystem zarządzania spełnia dwie aktywne role. Pierwsza z nich reguluje stosunki wewnętrzne organizacji, a druga określa relacje z otoczeniem. Określa funkcję koordynującą w zarządzaniu, wyznacza cele organizacyjne, modernizując dotychczasowe, oraz techniczno-technologiczne, usprawniając system zarządzania ludźmi.

Hierarchia organizacyjna [Jamroga, Rutka, 1981, s. 73-84] jest interpretowana na dwa sposoby: hierarchia służbowa, w której elementy organizacji wchodzi w układ bardziej złożony. Polega ona na tym, że pracownik ma jednego podporządkowanego przełożonego. Układ hierarchiczny kształtuje zasoby sprawnej organizacji. Zasada hierarchii służbowej gwarantuje dopływ informacji do szczybla centralnego poprzez ogniwa pośrednie. Hierarchia służbowa pokazuje zadania, prawa i obowiązki każdego pracownika. Kierując sprawnie organizacją celem zachowania odpowiedniej rozpiętości kierowania, wyznaczamy zarządzanie odpowiednią ilością pracowników dostosowaną do struktury hierarchicznej.

Rozróżniamy organizacje mające charakter liniowy, funkcjonalny i sztabowo-liniowy. Wyróżniamy organizacje formalne i nieformalne oraz rzeczywiste i organizacje niesformalizowane, pozaformalne i nierzeczywiste. Organizacja formalna pokazuje model, na który składają się zadania, hierarchia oraz więzi funkcjonalne. W organizacji formalnej porządek wewnętrzny jest określony przez zbiór reguł organizacyjnych porządkujących procesy i działania. Organizację formalną tworzymy w celu osiągnięcia założonych określonych zadań. Organizacja nieformalna jest to grupa nieformalna, która powstała w wyniku więzi międzyludzkich. Grupy nieformalne tworzą się wśród ludzi wzajemnie oddziałujących na siebie. Cele grupowe nieformalne z reguły nie są spójne z celami organizacji. Nie ma jasno określonych norm oraz zasad postępowania. Cele wyznacza środowisko oraz zachowania grupowe. Organizacja niesformalizowana zawiera cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji są świadomie realizowane poza organizacją formalną. Organizacja pozaformalna tworzy się na bazie stosunków między uczestnikami organizacji istniejących wewnątrz organizacji. Cele tej organizacji są całkowicie rozbieżne z celami organizacji formalnej. Organizacja nierzeczywista to część organizacji formalnej, która nie funkcjonuje. Jej istnienie jest ustalone tylko dlatego, że były stosunki organizacyjne uległy dezaktualizacji. Zachodzi w sytuacji nieaktualnych, niestosowanych, zdezaktualizowanych przepisów. Organizacja rzeczywista jest syntezą

organizacji formalnej, nieformalnej i niesformalizowanej. Jest to organizacja, która powstała na bazie reguł, zadań, hierarchii i więzi funkcjonalnych oraz wniesionych przez jej uczestników celów indywidualnych i grupowych. W organizacjach rzeczywistych obowiązuje zachowanie służbowe oparte na regulaminach oraz danych zakresach obowiązków dla pracowników. Sprzeczność celów i konflikty zakłócają funkcjonowanie organizacji i utrudniają sprawne osiąganie wyznaczonych celów. Istotnym elementem realizowanym w organizacji jest podporządkowanie pracowników przez kierownika, łącznie z grupami nieformalnymi oraz umiejętność łagodzenia konfliktów, koordynowania założonych do zrealizowania określonych celów, zadań i norm. Jednostka organizacyjna jest silniejsza, jeśli posiada określony zasób informacji i wiedzy. Grupowe rozwiązywanie problemów jest prawdopodobieństwem skuteczniejszego działania. Zadaniem sprawnego kierownika jest właściwe prowadzenie specyfiki zespołowej, polegające na wykorzystaniu atutów zbiorowości organizacji formalnej oraz wszelkich pozytywnych grupowych cech nieformalnych i ich przywódców.

Otoczenie organizacji [Brilman, K. Bolesta-Kukułka, 2003, s. 23] jest to zbiór elementów, które jej nie stanowią. Organizacje gospodarcze są systemami względnie otwartymi. Oznacza to, że są one wyodrębnione z rynku w zakresie ich sprawnego funkcjonowania. Nie tylko klienci stanowią otoczenie organizacji, choć są jednym z najważniejszych jego elementów. Otoczenie każdego rodzaju instytucji składa się z czynników materialnych i niematerialnych. Do składników niematerialnych w przypadku działalności gospodarczej zaliczamy inne podmioty gospodarcze: producenci, instytucje finansowe, konsumenci (gospodarstwa domowe) i instytucje państwowe. Istotnym elementem otoczenia materialnego są warunki naturalne w jakich działa organizacja. Do niematerialnych składników otoczenia zaliczamy panującą modę, nastroje społeczne, opinie, strukturę społeczną, kulturę i zwyczaje panujące w danej społeczności organizacyjnej. Między organizacjami i otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności. Celem sprawnego działania organizacji są prowadzone systematyczne badania otoczenia, jego oczekiwań oraz stworzenia możliwości bardziej konkurencyjnych, lepszych, atrakcyjniejszych produktów. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych na zmianę otoczenia będzie to podjęcie działań polegających na zmianie profilu produkcji lub reorganizacji firmy, która spowoduje zwiększenie elastyczności i przystosowanie do przyszłych wymagań rynkowych. Typy zachowań otoczenia mogą być: stabilne, zmienne lub burzliwe. Mogą się one odnosić do otoczenia: naturalnego, technicznego, socjokulturowego i makroekonomicznego.

3. Pojęcie temperamentu w aspekcie zarządzania

Obserwując różnych ludzi, w tym menadżerów, pracowników, a w zasadzie całe tło organizacyjne zauważamy, że niektórzy są spokojni, rzadko się denerwują,

inni są żywi, weseli lub skłonni do gniewu i wybuchów. Wynika to z różnic temperamentalnych, które istotnie wpływają na sprawność zarządzania organizacją.

Temperament jest to zespół najbardziej stałych właściwości psychicznych przejawiających się w reakcjach emocjonalnych i motoryce. Temperament należy do dynamicznych składników osobowości i jest przejawem ogólnego typu układu nerwowego. Podział ludzi na typy według cech temperamentu istniał już w starożytności. Twórcą był Hipokrates, które wyodrębnił cztery poniższe omówione typy osobowościowe.

3.1. Typy temperamentu

Człowiek, jako jeden z najważniejszych czynników zasobów ludzkich, posiada swój temperament w rozumieniu stałych przypisanych cech, wyrażający się odwzorowaniem jego osobowości na podstawie oceny określonych zachowań.

Specyfika zarządzania we współczesnym świecie wskazuje na wiele pożądanych cech w menadżerach. Niezależnie od tych cech, które są pożądane warto zwrócić uwagę, że swoiste zarządzanie organizacją już następuje i przyjęło już pewien zasób określonych relatywnie przedstawionych cech i właściwości dla danego menadżera [Streleau, 2006, ss. 8-11].

Wyróżniamy cztery przyjęte temperamenty, takie jak: choleryczny, sangwiniczny, flegmatyczny i melancholiczny. Zważywszy na zachowanie menadżera o temperamencie cholerycznym, możemy łatwo określić, że jest to osoba porywczą, niewyrozumiałą, energiczną, silną i nie zrównoważoną. Współpraca z tą osobą wskazuje na wrodzone przywództwo w zarządzaniu i kompetencjach menadżerskich. Menadżer sangwiniczny jest zawsze wesoły, pogodny, towarzyski, źle zorganizowany i często zapomina o różnych istotnych sprawach. Menadżer flegmatyczny jest bardzo powolny, zrównoważony, wskazujący na dobrego obserwatora o pogodnym usposobieniu, pasywny w działaniu i apatyczny. Menadżer melancholiczny jest zdecydowanym perfekcjonistą, jest wrażliwym, wiernym przyjacielem podatnym na depresję, zasila grono osób o słabym usposobieniu [Streleau, 1995, ss. 4-8].

Celem wizualizacji temperamentów przedstawiono tabelaryczne ujęcie zalet i wad poszczególnych wyodrębnionych profili.

Tabela 1. Temperamenty menadżerskie

Flegmatyk – menadżer	
Zalety	Wady
– kompetentny i solidny, – spokojny i zgodny, – ma zdolności zarządcze, – rozwiązuje problemy pracownicze, – unika konfliktów organizacyjnych, – odporny na krytykę swoich przełożonych, – upraszcza rozwiązanie sytuacji.	– podejmuje decyzje w zwolnionym tempie, – unika ryzyka i odpowiedzialności, – ma trudności w określaniu celów, – ważne sprawy załatwia w ostatniej chwili lub zapomina o nich, – nie jest ambitny.
Melancholik – menadżer	
Zalety	Wady
– działa zgodnie z regulaminami, – perfekcyjny w działaniu i ma takie wymagania w stosunku do podwładnych, – docenia wagę szczegółów, – wytrwały i dokładny, – uporządkowany i zorganizowany, – schludny i czysty, – oszczędny, – łatwo dostrzega problem, – znajduje twórcze rozwiązania, – musi dokończyć, co zaczął, – tworzenie danych wykresowych i prezentacji jest dla niego pasją.	– wrażliwy, – obraźliwy, – nieufny w stosunku do współpracowników i otoczenia, – szybko zapada w stany depresyjne, – wymaga wobec siebie i innych, – perfekcjonista, – odkłada załatwienie ważnych spraw na późniejszy niewskazany termin.
Choleryk – menadżer	
Zalety	Wady
– ukierunkowany na cel, – ogarnia całość, – dobry organizator, – dostrzega praktyczne rozwiązania, – szybki w działaniu, – rozdziela pracę, – kładzie nacisk na wydajność, – realizuje cele, – dodaje innym bodźca w działaniu.	– nie uznaje argumentów innych ludzi, – nie deleguje swoich zadań kierowniczych, – wydaje nieprzemyślane decyzje i oceny, – ostry i nieempatyczny.

Tabela 1 (cd.)

Sangwinik – menadżer	
Zalety	Wady
– inicjuje nowe formy aktywności, – sprawia bardzo dobre wrażenie, – twórczy i barwny, – tryska energią i entuzjazmem, – każdy dzień jest dla niego wyzwaniem, – motywuje do pracy innych, – oczarowuje współpracowników	– nie odmawia, przyjmując większą ilość obowiązków, – jest nieterminowy, – zapomina o różnych sprawach, – jest niepunktualny – wydaje decyzje w oparciu o emocje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Eliasz, Temperament a osobowość, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974, ss. 4-11; G. Mietzel, Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 77.

Powyższa tabela będzie pomocna w ocenie zaszeregowania poszczególnych pracowników organizacji do typu osób z określonym temperamentem, co będzie podstawą do przeprowadzania próby diagnozy związku temperamentu menadżera z aspektem zarządzania.

4. Analiza organizacji w aspekcie zarządzania z uwzględnieniem temperamentu menadżera

Organizację tworzą ludzie i sukces tejże jednostki w dużej konsekwencji jest przypisywany właśnie zasobom ludzkim, które niezależnie od samych siebie reprezentują ściśle powiązane ze sobą temperamenty.

Analiza sytuacyjna w formie obserwacji uczestniczącej została przeprowadzona w pierwszej połowie 2014 roku celem oceny wybranych elementów procesów zarządzania ze szczególnym dokonaniem oceny ich związku z temperamentem osobowości menadżera. Badaną organizacją jest placówka bankowa, w której skład osobowy wchodzi 6 pracowników, w tym 4 kobiety i 2 mężczyzn. Wszyscy pracownicy zajmują stanowiska obsługowe, włącznie z dyrektorem placówki, który obsługuje klientów firmowych. Dwie kobiety obsługują stanowiska kasowe, a kolejne dwie i jeden mężczyzna stanowiska dla klientów indywidualnych. Z zewnątrz wskazują na dobrze zorganizowaną organizację pracowniczą.

W placówce dochodzi jednak do częstych konfliktów między pracownikami. Zachodzi duża rotacja wynikająca z częstych zwolnień lekarskich i zwolnień osobistych pracowników. Pracownicy są zdenerwowani, czują się niesprawiedliwie traktowani w zakresie podziału obowiązków pracowniczych.

Autorzy dokonują analizy osobowości poszczególnych pracowników celem przypisania odpowiedniego temperamentu. W ocenie płci żeńskiej wyróżniono jedną kobietę, która jest specyficzna, ponieważ zawsze przyjmuje więcej obowiązków, przez co staje się mniej wydajnym, nieterminowym pracownikiem, ma problemy z asertywnością i sprawia bardzo dobre wrażenie. Autorzy klasyfikują pracownika (A) – kobietę do typu temperamentu sangwinik. Pozostałe trzy kobiety nie odróżniają się od siebie znacząco: są nieufne, wyjątkowo wrażliwe, swoje obowiązki doprowadzają do perfekcji, dlatego dwie z nich (B) i (C) są kasjerkami, a (D) ma dodatkową funkcję w oddziale polegającą na weryfikacji dokumentacji oddziałowej, a dokładniej przygotowującej poprawność dokumentacji oddziału do weryfikacji audytu. Autorzy klasyfikują osoby (B), (C) i (D) do temperamentu melancholik. Diagnozują pozostałych dwóch mężczyzn, z których jeden z nich zajmuje stanowisko kierownicze. Kierownik (E) jest osobą, która nie uznaje argumentów innych pracowników, nie deleguje swoich zadań kierowniczych, wydaje nieprzemyślane decyzje i oceny, stwarzając niemiłą atmosferę w oddziale. Autorzy klasyfikują jego temperament jako choleryk. Ostatni pracownik mężczyzna (F) jest ukierunkowany na cel, jest dobrym organizatorem, dostrzega praktyczne rozwiązania, realizuje swoje osobiste cele, ale nie liczy się ze zdaniem innych. Autorzy diagnozują jego temperament jako choleryk.

Dokonując oceny struktury osobowościowej, zastanawiamy się, czy ta organizacja ma szansę na długotrwałe spełnianie swoich podstawowych obowiązków i wyznaczać oraz realizować pożądane cele. Zasoby ludzkie są najważniejszym ogniwem organizacji, są różne i niezależne od nas samych bezpośrednio, umiejętność nimi zarządzanie i odpowiednie zaklasyfikowanie na poszczególnych stanowiskach pracowniczych mogą przybliżyć drogę do sukcesu organizacyjnego, a dokładniej spowodować, że praca okaże się właściwym pożądanym miejscem.

Bank jest instytucją publicznego zaufania, w której dbanie o dobry wizerunek jest istotną częścią jego podstawowej działalności. Menadżer – choleryk krótkotrwale uzyskuje wynik sprzedażowy, powodując niezadowolenie pracowników całej organizacji, dążącej do braku realizacji podstawowych celów, wzajemnego wsparcia, przyjaznej atmosfery. Menadżer – choleryk otrzymał swoje stanowisko tylko dlatego, że miał najlepsze wyniki sprzedażowe, posiadając długi staż został awansowany, nikt nie zastanawiał się, czy będzie dobrym menadżerem, gdyż tylko dla organizacji pozornie istotne stały się wyniki sprzedażowe.

Autorzy próbują zwrócić uwagę na zatrącenie istotnych elementów diagnostycznych z zakresu psychologii, które mogą mieć istotny wpływ na poprawność w funkcjonowaniu organizacji.

5. Zakończenie

Zatrudnianie osób na stanowiska zgodnie z kryteriami znajomości i innymi przypadkowymi w żaden sposób nie może być kryterium wyboru, natomiast dobór osób poprzez szczegółową ocenę psychologiczną zaoszczędziłby wielu problemów, konfliktów i stanowiłby łatwą ścieżkę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej skojarzoną z sukcesem organizacyjnym.

Organizacja powinna się zastanowić nad strukturą placówki operacyjnej, starać się zbudować model oparty na próbie dopasowania właściwego menadżera, na wzajemnej pracy w formie couthingów, burzy mózgów i innych form współpracy. Pracodawcy coraz częściej zatrudniają zupełnie przypadkowe osoby do procesów rekrutacyjnych, pracownicy nie mają szkoleń, spotkań adaptacyjnych, przełożony nie dba o dobrą atmosferę w pracy, nie są tworzone anonimowe ankiety.

Literatura

- [1] **Bielski M.:** *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- [2] **Brilman J., Bolesta-Kukulka K.:** *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydaw. Ekonomiczne 2002.
- [3] **Elias A.:** *Temperament a osobowość*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974.
- [4] **Gabara W.:** *Nauka o organizacji i zarządzaniu. Kierunki i tendencje*, Warszawa 1989.
- [5] **Gawłowski W.:** *Katolicyzm A-Z*, Poznań 1994, ss. 321-322.
- [6] **Jamroga J., Rutka R.:** *Systemowa analiza procesu kierowania*, Uniwersytet Gdański, Sopot 1981.
- [7] **Jan Paweł II.:** *Laborem exercen*, Poznań 1984, por. H. Jurosz, Czym zajmuje się teologia pracy „Communio”.
- [8] **Kotarbiński T.:** *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1958.
- [9] *Konstytucja pastoralna o Kościele w świecie współczesnym, Gaudium et spes.*
- [10] **Leavit H.J.:** *Applied Organizational Change In Industry*, Handbook of Organization, Chicago 1965.
- [11] **Martan L.:** *W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami* [w:] *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (64), 1991.
- [12] **Mietzel G.:** *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- [13] **Streleau J.:** *Temperament i inteligencja* [w:] *Psychologia ogólna*, Tadeusz Tomaszewski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [14] **Streleau J.:** *Temperament jako regulator zachowań. Z perspektywy półwiecza badań*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ORGANIZATION THE PERSONALITY

Summary

This study is to present the essence of the importance of temperament manager in the organization. It explains the concept of temperament, of the organization. Shows the hierarchy and organizational models. An attempt to analyze the problem in the banking organization presenting circumstances and depending on temperament manager with the management of the organization.

Key words: organization, manager, temperament, management, bank.

IZABELA IWAŃCZYK

Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

Politechnika Łódzka

ARENA SIMULATION SOFTWARE AS AN EXAMPLE OF THE DISCRETE EVENT SIMULATOR

The goal of this article is to briefly present Arena Simulation Software as an example of Discrete Event Simulator used for modelling queuing systems. It contains example Case Study and the key factors that may be vital when making a purchasing and implementation decision of the Simulation Software.

1. Introduction

Over the years organizations are implementing Lean to achieve competitive advantage, which is a “*condition which enables a company to operate in a more efficient or otherwise higher-quality manner than the companies it competes with, and which results in benefits accruing to that company.*”¹

Lean production is the philosophy of eliminating all waste in all system processes continuously. The system is the complete set of processes required to produce the product. In Lean Production every action that is taken to improve processes is planned, implemented, and evaluated in terms of the overall goals of the system.

Combining multiple processes into one piece flow should be a primary objective in Lean manufacturing. Merging processes completely eliminates and prevents the build up of inventory and allows for much smoother operations. But it is not always possible.

The main reasons why we are not always able to facilitate single piece flow are:

- There are shared resources that can cause bottlenecks,
- There is equipment with long change-over times,
- The output of a particular process goes to many different follow-up processes.

¹ InvestorWorlds.com competitive advantage Definition
http://www.investorwords.com/998/competitive_advantage.html - accessed on 5 August 2010.

Alternative to single piece flow is batch manufacturing which means “*producing lots or quantities of a product in order to achieve maximum "Economic Order Quantities" (EOQ). Although some products must be batched to maximize use of equipment with long cycle times, often batching is wrongly assumed to be more economical than single piece production for various reasons.*

*Often when large "batches" are the preferred operating mode it is due to excessively long or difficult changeover practices. Improving changeover techniques through SMED implementation will generally minimize lot or "batch" sizes, reduce finished goods inventory on-hand, allow for increased varieties of products that can be made more quickly, and ultimately lead to greater customer responsiveness.”*²

In the situations when we have to link batching with single piece flow we should use one of the inventory control interfaces, such as Kanban systems, supermarkets and FIFO lanes.

Future State Map is one of Lean visual tools that show how a value stream can look after improvements have been implemented. A value stream is all the actions (value added and non-value added) currently required to bring a product through the main flows: from raw material to customer, and the design flow from concept to launch.

Creating a Future State Map that is optimal for our organisation is not an easy task. Data has to be first collected and then analysed. Depending on the complexity of the organisation we may consider using a professional software. A range of simulation methods are used by organisations. The primary approaches are discrete-event simulation, Monte Carlo simulation, system dynamics and agent based simulation³.

Commonly used to simulate manufacturing environment are Discrete Event Simulators. Discrete-event simulation is used for modelling queuing systems⁴. A system is represented as entities flowing from one activity (effectively a time delay) to another. Activities are separated by queues. The queues result when entities arrive at a faster rate than they can be processed by the next activity. Discrete simulators (such as ProModel, Arena, Extend, and Witness) generally rely on a transaction-flow approach to modelling systems. Models consist of entities (units of traffic), resources (elements that service entities), and control elements (elements that determine the states of the entities and resources). They are not

² ThroughPut Solutions Batch Manufacturing | Lean Manufacturing Glossary <http://www.tpslean.com/glossary/batchdef.htm> – accessed on 5 August 2010.

³ S. Robinson, SIMULATION The Practise Of Model Development And Use, Second Edition, Palgrave Macmillan, New York 2014.

⁴ W. David Kelton, Randall P. Sadowski, Nancy B. Zupick, Simulation with Arena, Sixth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York 2015.

meant to model the movement of continuous material (e.g., water) or represent continuous systems that are represented by differential equations⁵.

2. Arena Simulation – Example Case Study

We can use the Arena Simulation Software as a very good example of the Discrete Event Simulators. It will be only a short review to give the general understanding on the matter, based on the example case study presented below.

2.1. Data

Two products AX123 and BX123 have been identified as a high volume, runner, and family products. The parts are identical mirror images as AX 123 is fitted to the left hand side of the vehicle and BX123 is fitted to the right hand side of the vehicle.

The product structure trees shown below (Fig. 1) present the assembly of AX123 and BX123.



Fig. 1. AX123 and BX123 product structures

Source: own research.

All components are launched in a batch size of 1, but for economic reasons and due to short processing times (press shop) at various stages in the manufacturing process they are batched up and then separated back to single piece flow.

Components AA124 and BB124 are first punched and pressed in the batch size of 10 and then they are separated to the batch size of 1 and send to the assembly area.

Components AA123 and BB 123 are machined twice on a CNC machine. Universal fixtures are used to locate product on the machine base plate, which

⁵ GoldSim Technology Group Selecting Simulation Software
<http://www.goldsim.com/Content.asp?PageID=603> - accessed on 24 March 2010.

helps to reduce set up times. A skilled operator is loading fixtures to the machine, start the automated machining cycle and when operation is completed, he turns the component over, load to the fixture and start the automatic cycle again. After machining the parts are automatically ejected and are batched up to batch size of 5 and sent for painting at a subcontractor. On returning they are separated to a batch size of 1 and are send to the assembly area.

All products are then shipped to stores.

Coventry Automotive Manufacturer resources and their capacity:

No.	Resource	Capacity
1.	Skilled operator	1
2.	CNC machine	2
3.	Fixtures	2
4.	Punch	1
5.	Press (shared resource)	1
6.	Assembly	1

Fig. 2. Resources Capacity

Source: own research.

Arrival Rate

The arrival rate for components AA123 and BB123 is 25 minutes. Every 25 minutes one component is launched- or AA123 or BB123. The same situation is for components AA124 and BB124.

1 component every Expo (25) mins: 50% AA123, 50% BB123

1 component every Expo (25) mins: 50% AA124, 50% BB124

Manufacturing processes Routes and Times

All manufacturing processes routes and times are show below:

Op. No.	AA124	Batch	Time per part (minutes)	AA123	Batch	Time per part (minutes)	AX123 (AA123 + AA124)	Batch	Time per part (minutes)
Op 10	Punch	10	Norm (1,0.2)	CNC	1	Norm (14.2, 0.7)	Assemble	1	Norm (23,1.2)
Op 20	Press	10	Norm (2.0,0.2)	CNC	1	Norm (12.3, 1.2)	Inspect	1	-
Op 30	-	-	-	Paint	5	4 hrs turn around per batch of 5	-	-	-

Fig. 3. Processes Routes and Times for AX 123

Op. No.	BB123	Batch	Time per part (minutes)	BB124	Batch	Time per part (minutes)	BX123 (BB123 + BB124)	Batch	Time per part (minutes)
Op 10	Punch	10	Norm (1,0.2)	CNC	1	Norm (15.5, 0.5)	Assemble	1	Norm (23,1.2)
Op 20	Press	10	Norm (2.0,0.2)	CNC	1	Norm (13.7, 0.9)	Inspect	1	-
Op 30	-	-	-	Paint	5	4 hrs turn around per batch of 5	-	-	-

Fig. 4. Processes Routes and Times for BX 123

Source: own research.

Material transfers from:

- raw material stores to the press shop – 5 mins,
- raw material stores to the CNC machines – 5 mins,
- All other transports or products are negligible.

CNC Fixture loading times:

OPERATION	AA123	BB123
Op 10	2,5 mins	3,5 mins
Op 20	4,8 mins	4,1 mins

Fig. 5. CNC Fixture Loading Times

Source: own research.

2.2. Model Development

Basic Flowchart

First we need to create basic flowchart on which all simulation will be based.

The flow chart below presents the basic manufacturing operations within the example company. As we can notice there are two production lines. First line is for AA123 and BB123 components production; second one is dedicated to AA124 and BB124 components. Both lines are connected before the assembly operation.

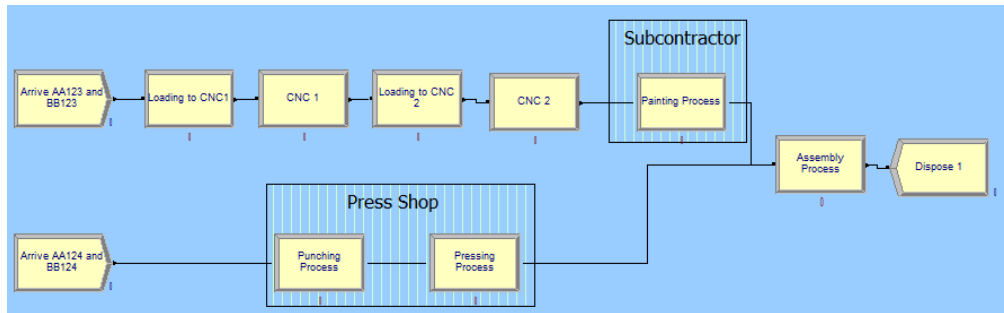


Fig. 6. Basic Flow Chart

Source: own research.

First Line:

AA123 and BB123 components are loaded and machined twice on CNC machines, and then they are sent to subcontractor in the batch size of 5 for painting.

Second Line:

AA124 and BB124 components are first Punched and Pressed at the Press Shop. It is required to create the batch of 10 before proceeding to Press Shop.

Connection:

Before Assembling both lines are link together and matched to particular products. Assembled products AX123 and BX123 are then dispatched.

Initial Simulation Model

Figure 7 and 8 below presents initial simulation model created in Arena simulation Software. Contains manufacturing operations, transportation, matching, batching and separating components. This model is based on basic flow chart shown on Figure 6.

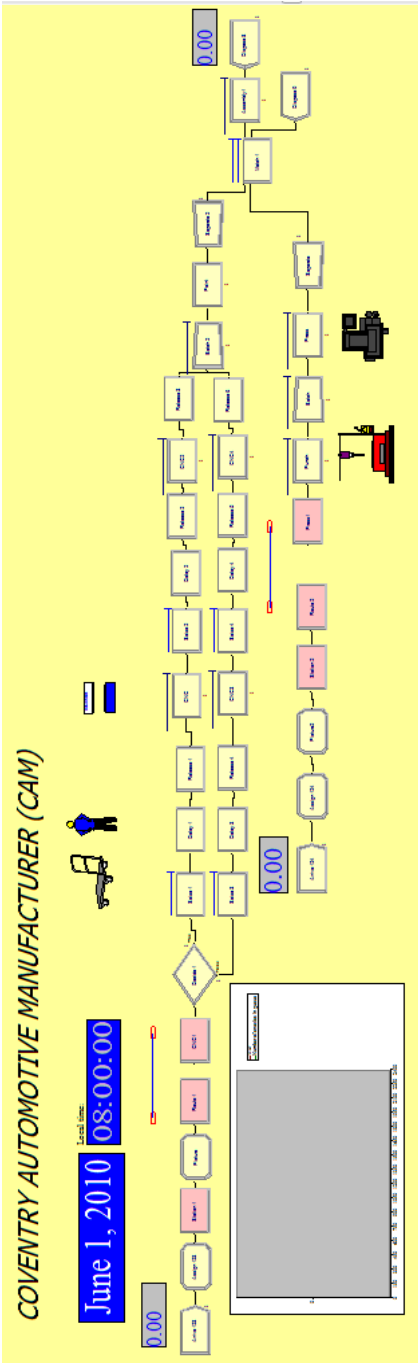


Fig. 7. Initial Arena simulation model
Source: own research.

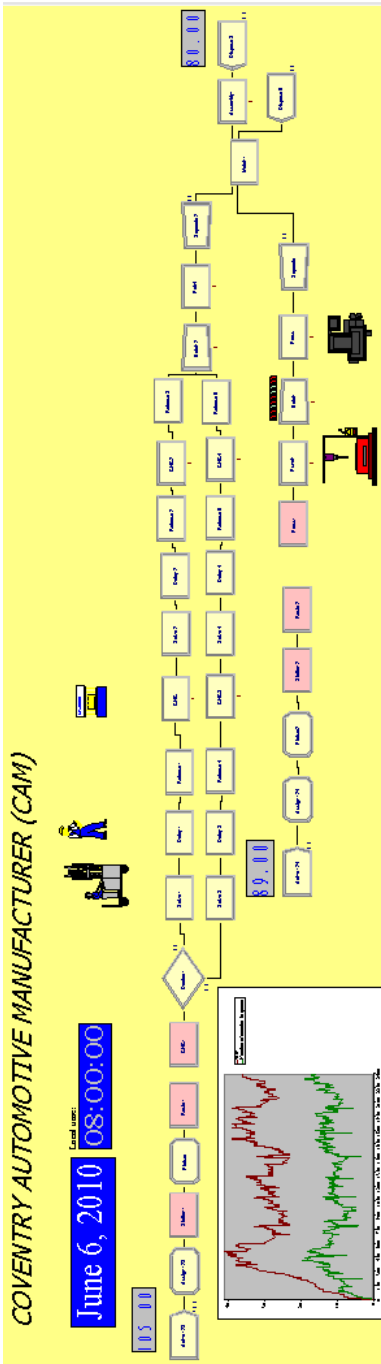


Fig. 8. Initial Arena simulation model – after running
Source: own research.

Below is presented only a very small part of the logic used during programming in Arena Simulation Software.

AA124 and BB124 Components processing

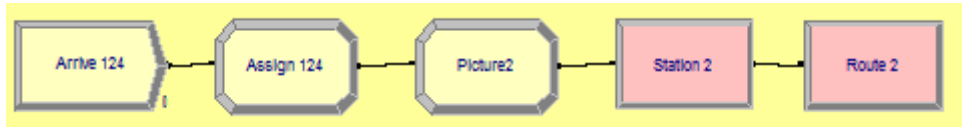


Fig. 9. AA124 and BB124 component processing – part 1

Source: own research.

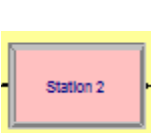
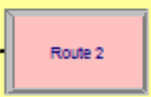
No.	Block type	Name	Comment
1.	 	Raw materials AA124 & BB124	Launch one component every 25 minutes = Expo(25) minutes
2.	 	Assign AA124 & BB124	50% of incoming raw materials will be assigned as AA124 products, 50% as BB124. Discrete probability (0.5,1,1,2) was used to express split of products
3.	 	Picture type	Assigns animation to each product type with a different colour entity moving across the model. SET data block was used to create picture set. (widget2(type)). For AA124 was used green page for BB124 red page.
4.	 	Station AA124 & BB124	Station Block was needed for animation purpose. Route Block allows setting material transfer time (5 minutes) between raw materials store and the Press Shop. Route block is not physically linked to another block.
5.	 	Route 2	

Fig. 10. AA124 and BB124 component processing part 1 – comments

Source: own research.

Cells details are shown below. Number of the block from the table is similar to the picture No.

Create

Name: **1** Entity Type: Entity 2

Time Between Arrivals
 Type: Random (Expo) Value: 25 Units: Minutes

Entities per Arrival: 1 Max Arrivals: Infinite First Creation: 0.0

OK Cancel Help

Assign

Name: **2**

Assignments:

- Attribute_type_disc[0.5,1,1,2]
- <End of list>

Add... Edit... Delete

OK Cancel Help

Assign

Name: **3a**

Assignments:

- Other_picture_widget2(type)
- <End of list>

Add... Edit... Delete

OK Cancel Help

Members

	Picture Name
1	Picture.Green Ball
2	Picture.Red Ball

Double-click here to add a new row.

3b

Set - Basic Process

	Name	Type	Members
1	widget	Entity Picture	2 rows
2	widget2	Entity Picture	2 rows

Double-click here to add a new row.

Members

	Picture Name
1	Picture.Green Page
2	Picture.Red Page

Double-click here to add a new row.

Source: own research.

Source: own research.

2.3. Results of current conditions

Typical expectations from manufacturing systems are: high utilization, low inventory, short lead times and maximized outputs. That is why in this report we will focus on measuring needed data like: resources utilization, queues, production rate (number inputs to number outputs), lead time and work in progress. Collected data will enable us to create better future state model of manufacturing system in Coventry Automotive Manufacturer company. Detailed analyze of crucial outputs is shown below.

Lead Time

As we can see from The Arena report the average lead time for those manufacturing processes is 1381,8 minutes, which is slightly below 23 hours. With an assumption that Coventry Automotive Manufacturer shift last 8 hours per day that would mean that processing of one complete product takes about 3 working days. Lead Time is way too high and needs to be improved.

Collected Statistics are shown below.

	Average [minutes]	Minimum [minutes]	Maximum [minutes]	Observations
Lead time	1381,8	440.79	2396.1	69

Fig. 11. Lead time statistics

Source: own research.

Queue size

The number of entities in queue in different time intervals is shown below. Data was collected by using “Plot” option in Arena software. As we can see current process doesn’t have proper capacity. Queues are increasing constantly during the manufacturing process.

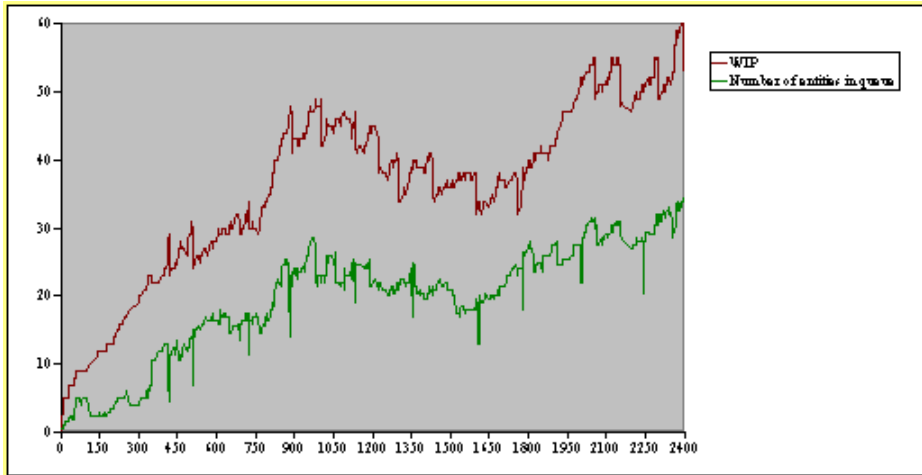


Fig. 12. Number of entities in queues in different time intervals

Source: own research.

Figure underneath illustrates number of waiting components and average time of waiting. The highest queues were observed during seizing processes (Seize 1 and Seize 3), which refer to loading process before CNC machining. High queues are result of limited Fixtures capacity.

Very high level of queues we can also notice during Batching process before press shop and painting, but the highest queues levels are at the end of the manufacturing process while matching BB123 with BB124 and in the final assembly cell. High waiting times is due to the difference between number of operations and cycle times during 123 (painting – turn over time of 4 hrs in a batch size of 5) and 124 (short cycle times) components manufacturing.

Assembly cell has not enough capacity.

No.	Queue	Number waiting	Waiting time [minutes]
AA123/BB123			
1.	Seize 1	0,18	9,61
2.	CNC machining 1	0	0
3.	Seize 2	0	0,21
4.	CNC machining 2	0	0
5.	Seize 3	0,15	7,81
6.	CNC machining 3	0	0
7.	Seize 4	0	0,08
8.	CNC machining 4	0	0
9.	Batching 5 (painting)	1,87	55,63
AA124/BB124			
11.	Batching 10 (press shop)	4,68	106,25
12.	Punching	0	0
13.	Pressing	0	0.00
Final matching and assembly			
14.	Final matching (AA123 & AA124)	0,21	6,71
15.	Final matching (BB123 & BB124)	15,7	367,01
16.	Assembly	1,59	54,38

Fig.13. Number of products waiting and average waiting time

Source: own research.

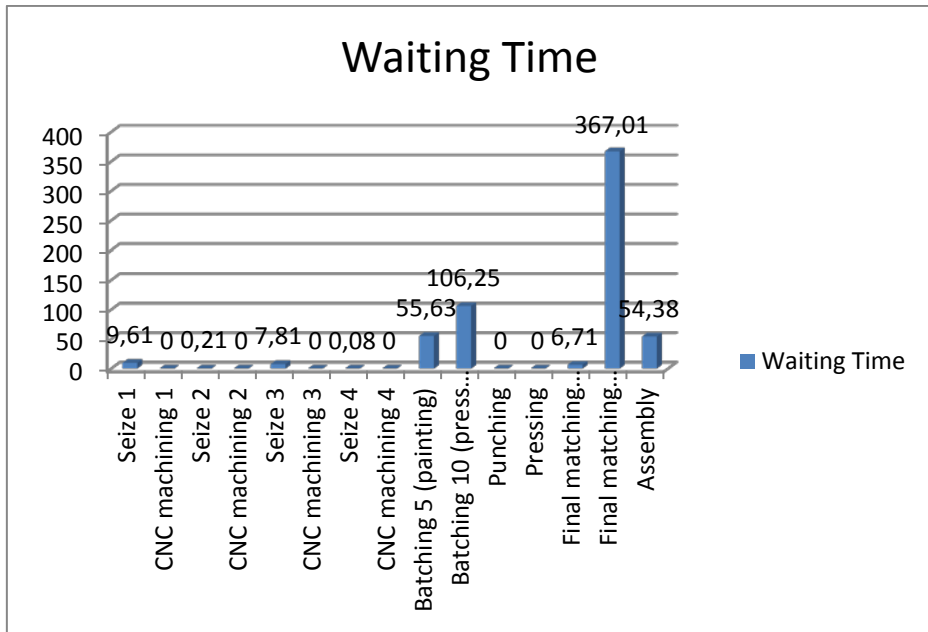


Fig. 14. Number of products waiting

Source: own research.

No.	Resource	Number of products seized	Utilization [%]
1.	Assembly	70	66,45
2.	CNC machine	167	48,01
3.	Fixtures	84	61,18
4.	Press	10	0,86
5.	Punch	10	0,4
6.	Skilled operator	167	25,83

Fig. 15. Number of resources utilization – table

Source: own research.

Resources utilization

Following figures shows resources utilisation depending on number of seized products. None of the resources is fully utilized due to large number of queues before

operations. Utilisation rate is very low, but most utilized are assembly resource – 66,45%, Fixtures – 61% and CNC machine 48%. Typical resource utilisation should be about 85%, so future improvements should be implemented.

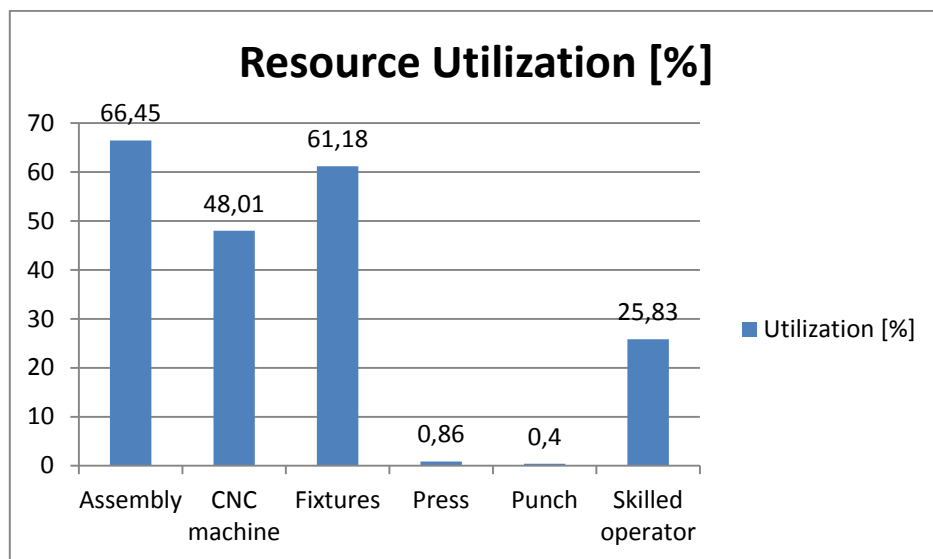


Fig. 16. Number of resources utilization

Source: own research.

Processes

Figure 17 shows processes value added time and waiting times during manufacturing. Most of the processes do not have waiting times. However one of them, namely assembly is having relatively long waiting time of 53,77 minutes. It might be caused by insufficient number of resources in assembly operation.

No.	Process	Value added time [minutes]	Wait time [minutes]	Total time [minutes]
AA123/BB123				
1.	CNC machining 1	14,71	0,00	14,71
2.	CNC machining 2	12,89	0,00	12,89
3.	CNC machining 3	14,87	0,00	14,87
4.	CNC machining 4	12,96	0,00	12,96
5.	Painting	240,00	0,00	240,00

AA124/BB124				
6.	Punching	0,95	0,00	0,95
7.	Pressing	2,05	0,00	2,05
Assembly				
8.	Assembly	23,07	53,77	76,84

Fig. 17. Processes manufacturing times

Source: own research.

Inputs vs. Outputs

Statistics below shows entities that are coming in and out from the manufacturing process. It is easy to notice Work In Progress is on a high level, which indicates long queues inside the manufacturing process. Number in – number out = 53.

	Number In	Number Out
Entity 1 (AA123/BB123)	103	84
Entity 2 (AA124/BB124)	119	85
Final products (AX123/BX123)	222	169

Fig. 18. Inputs and outputs

Source: own research.

As we can see Work In Progress is constant increasing during the simulation time.

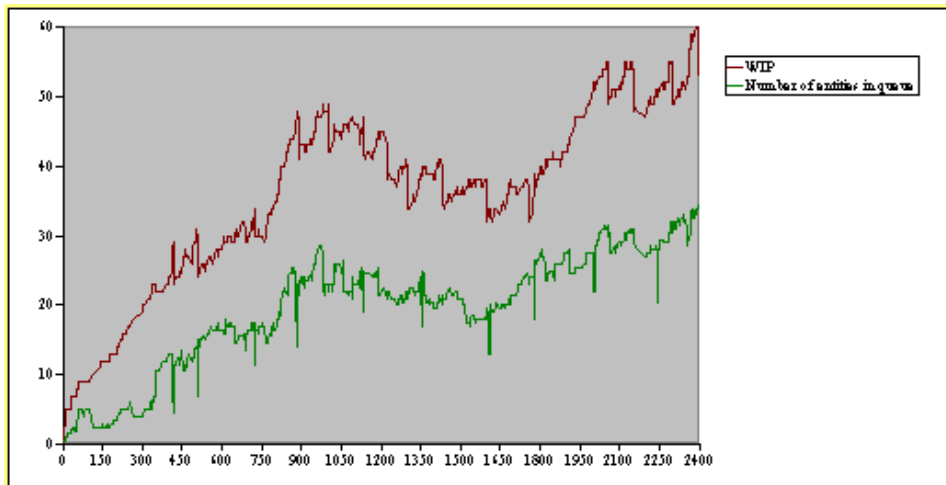


Fig. 19. Work In Progress

Source: own research.

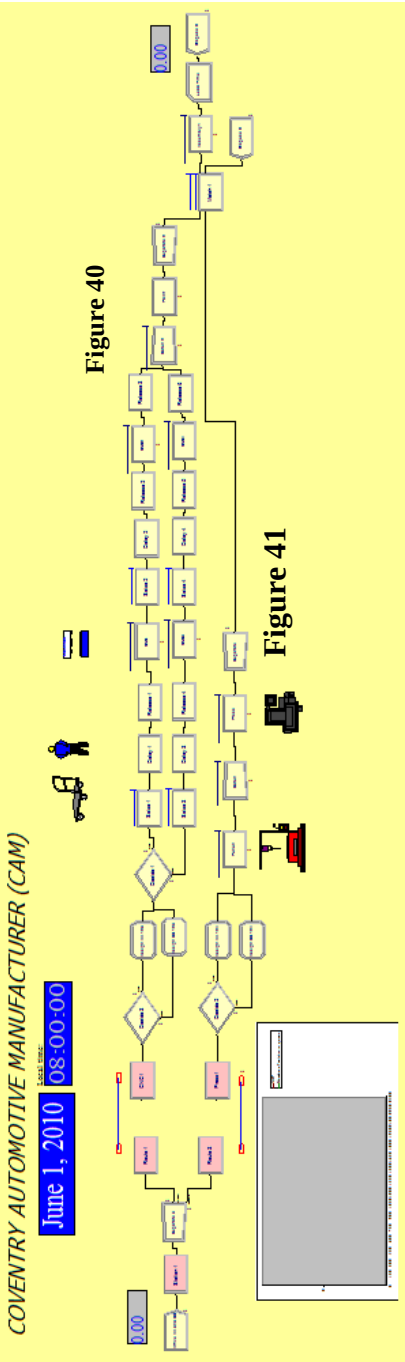


Fig. 20. Improved Arena simulation model
Source: own research.

Due to expected large increase in orders in the near future subcontractors are willing to invest in some new painting technology on side which will enable the components to be painted in a batch size of 1, with a reduced turnaround time of 6 minutes. Future state amendments relates also to:

- Press Shop Batching – batch size reduced from 10 to 5,
- Arrivals – one synchronised launch every 6 minutes.

Future State Simulation Model is very similar to initial Model that is why this part will focus only on differences between these two models.

Main changes are at the beginning of the manufacturing process because there is only one Create block used (one entity type).

Because of that separate block was needed to duplicate incoming entities to the system. They are separate throw decision block and one component is going to CNC machining while the other one is going to press shop area. This action is fully synchronized.

Next step of the process is created by using two decide blocks. Which separate exactly the same number of entity on both – true and false paths.

When entities are separated and synchronized assign blocks assign product types which enables to launch AA123 with AA124 and BB123 with BB124.

Batch size in the Press shop was reduced to 5, while batch size of products going for painting to the subcontractor was reduced to 1. Time of turnaround was also significantly reduced to 6 minutes.

After creating a model we can then experiment on it to make a best possible decision, by changing inputs and analysing outputs such as presented below for queues:

		Initial Model		Improved Model		Experimental Model	
No.	Queue	Number waiting	Waiting time [minutes]	Number waiting	Waiting time [minutes]	Number waiting	Waiting time [minutes]
AA123/BB123							
1.	Seize 1	0,18	9,61	12,56	193,17	▲ 14,87	▼ 164,49
2.	CNC	0	0	0,00	0,00	▲ 0,16	▲ 4,54
3.	Seize 2	0	0,21	0,02	0,59	▼ 0,01	▼ 0,37
4.	CNC 2	0	0	0,00	0,00	▲ 0,08	▲ 2,05
5.	Seize 3	0,15	7,81	12,34	198,93	▲ 14,78	▼ 172,59
6.	CNC 3	0	0	0,00	0,00	▲ 0,18	▲ 5,12

7.	Seize 4	0	0,08	0,00	0,00	▲0,01	▲0,24
8.	CNC 4	0	0	0,00	0,00	▲0,06	▲1,79
9.	Batching 5 (paint- ing)	1,87	55,63	0,00	0,00	0,00	0,00
AA124/BB124							
11.	Batching (press shop)	4,68	106,25	1,89	11,83	▼1,81	▼9,60
12.	Punching	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
13.	Pressing	0	0.00	0,00	0.00	0,00	0.00
Final matching and assembly							
14.	Final matching (AA123 & BB123)	0,21	6,71	0,00	0,00	0,00	0,00
15.	Final matching (AA124 & BB124)	15,7	367,01	24,82	210,86	▲30,67	▲190,27
16.	Assembly	1,59	54,38	14,66	69,43	▼0,18	▼2,77

Fig. 21. Queues
Source: own research.

Further analyze of the case study can be done, but it is not the purpose of this article. The aim is only to present the analytical possibilities of the simulation tool such as Arena Simulation Software. How we will use it depends only on our needs and our IT knowledge.

This kind of software is very useful if we would like to see how changes will affect the production line in real life without spending money and losing precious time.

3. Recommendations

According to Kuljis and Paul and Wang and Liao, simulation is and always was a highly specialist application area, with a high degree of difficulty. Simulation

beginners often spend a great amount of time to accumulate the knowledge as well as the experience to overcome the technical complexity of simulation, and even for the experienced user, building, running, and analysing a simulation model can be a very time-consuming and error-prone process⁶.

That is why it is so important to choose the software that will really help us to solve our problems. To choose the most suitable software for us we should consider key factors that may be vital when making a purchasing and implementation decision, such as:

a) The general type of simulation tool, for example:

- Discrete Event Simulators,
- Agent-Based Simulators,
- Continuous Simulators,
- Hybrid Simulators,

b) Vendor

- How long the vendor exists on the market,
- On-line help and technical support,
- Updates,
- Free demo version,

c) Input

- Importing and Storing data (capability to import files created in a different type of programs like : CAD drawings, Excel tables, ProModel files),
- Simulation objects (resources, objects, components etc.),

d) Output

- Types of reports (Standard or customized),
- File exporting (exporting data, events to a file),
- Interface to other programming language (ability to switch to another programming language for additional info),

e) Animations and graphics

- Icons (are standard icons provided),
- Dynamic animations and graphics,
- 3D simulation,

f) Cost

- General purchase price for each software version,

⁶ J. Byrne, C. Heavey, P.J. Byrne, (2010) 'A review of Web-based simulation and supporting tools'. *Simulation Modelling Practice and Theory* 18, pp. 253-276.

- Cost of additional training,
- Cost of additional features.

The Table below shows comparison of three main simulations software against factors mentioned above:

No.	Factor	Software's ability		
		Simul8	GoldSim	Arena
1.	The General type of simulation tool	Discrete Event Simulator	Continuous process Simulator	Discrete Event Simulator
2.	Vendor	• Simul8 Corporation founded in 1994	• GoldSim technology can be traced back to 1990	• First release in 1993
		• Training is provided	• GoldSim was first released in 1999	• Arena was acquired by Rockwell Automation in 2000
		• Professional consulting	• Training is provided	• Training provided
		• Free demo videos	• Professional consulting	• Professional consulting
			• Free demo version	• Free demo version
3.	Input	• Importing from Databases	• Input elements can be linked directly to ODBC-compliant database	• Input and process analyzer
		• External Distributors	• Importing from MS Office	• unlimited model size: resources entities, modules, etc.
		• Importing from Excel-VB, COM, SDX- FactoryCAD, XML, SQL, BPM and Flowcharting Software, Command Script	• Data, time series and Stochastic elements	• Importing data through VBA
		• Unlimited Objects	• Expressions - mathematical models	• Importing from AutoCAD, Visio, Excel
		• Processes	• Object and Components images	• Siman Blocks and Elements
		• Components		• Advanced Transfer and Process
				• Visual Basic for Applications
4.	Output	• Result manager	• Probabilistic simulation	• Exporting data through VBA
		• Optimization	• Risk, Failure and Vulnerability Analysis	• Advanced logic for modeling pull, Kanban and other advanced systems
		• Summary	• System Reliability and Throughput Analysis	• Crystal Reports with default report templates
		• Profit and Loss Account	• Warranty Claims Modeling and Cost Analysis	• User-defined statistic and expressions
		• Gantt Chart		
		• On screen Charts		
5.	Animations and graphics	• Object images	• Object images	• Animation of resources, queues and variables
		• Gantt chart view		• Animation of material handling processes as an entity travel
		• Animating work centres and storage bins	• 2D Graphic System	• 2D/3D graphic system
		• Dynamic Image Browser		
		• Virtual Reality		

6	Cost	• Simul8 Standard - \$1495	• GoldSim Player - Free	• Basic Version - 1895 \$
		• Simul8 Professional - \$4995	• GoldSim Academic - Free	More prices available through individual e-mail requests
		• Simul8 for Education - \$1995	• GoldSim QuickStart - \$10500	
			• GoldSim Research - \$950	
			• GoldSim Pro - \$3950	
			• Distributed Processing Module - \$1000	
			• Reliability Module - \$2000	
			• Contaminant Transport Module - \$2000	
			• Radionuclide Transport Module - \$9000	
			• Floating Network License - 150% of standard licence fee	

Fig. 22. Simulation software

Source: own research.

4. Summary

The aim of the project was to briefly present Arena Simulation Software as an example of Discrete Event Simulator used for modelling queuing systems.

In real life to create complex manufacturing simulation it is highly recommended to use professional software available on the market. They save our money and time because we can see what effect on the real manufacturing system changes in inputs and outputs will have without spending money on their implementation. Although the software is usually very expensive it is worth trying because our savings usually will be higher than the price of the software.

Unfortunately even the best simulation software will not make the decisions for us. They are just tools that we can use to simulate what suppose to happen in the future. We will get different possibilities and only by analyzing the inputs and outputs we will be able to choose the best option.

References

- [1] **1stcourses.com** Pull system concept in lean manufacturing
<http://www.1stcourses.com/pull.html> - accessed on 5 August 2010.
- [2] **Byrne J., Heavey C., Byrne P.J.:** *A review of Web-based simulation and supporting tools*. Simulation Modelling Practice and Theory 18, 2010, pp. 253-276.
- [3] **EMS Consulting Group, Inc.** Lean Production Control
<http://www.emsstrategies.com/dd100105article.html> – accessed on 5 August 2010.
- [4] **Finch B.J.:** *Interactive models for operations and supply chain management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006.
- [5] **FutureState Solutions, Inc.** Flow & FIFO Lanes
<http://futurestatesolutions.com/FlowandFIFO.aspx> – accessed on 5 August 2010.
- [6] **GoldSim Technology Group** Selecting Simulation Software
<http://www.goldsim.com/Content.asp?PageID=603> – accessed on 24 March 2010.

- [7] **Gross J.M., Mcinnis R.K.:** Kanban made simple: demystifying and applying Toyota's legendary manufacturing process. New York: AMACOM, 2003.
- [8] **Harris R., Harris Ch., Wilson E.:** *Making materials flow: a lean material-handling guide for operations, production-control, and engineering professionals.* Brookline: Lean Enterprise Institute, 2003.
- [9] **InvestorWorlds.com** competitive advantage Definition
http://www.investorwords.com/998/competitive_advantage.html – accessed on 5 August 2010.
- [10] **King P.L.:** *Lean for the process industries :dealing with complexity.* New York: CRC Press, 2009.
- [11] **Kosieradzka A., Krupa A., Sawicka M.:** *The barriers in impleamentation Lean Solutions on the example of food manufacturing company,* [in:] Challenges in enterprise management of today. ed. by Lewandowski J., Jałmużna I., Sekieta M., Lodz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2009, pp. 67-77.
- [12] **Leone G., Rahn R.D.:** Fundamentals of flow manufacturing. Boulder, Colorado: Flow Publishing, 2002.
- [13] **Lewandowski J., Jałmużna I.:** *Contemporary problems in managing production and services supporting manufacturing processes.* Lodz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, 2009.
- [14] **Marc Timothy Smith** Push vs. Pull
http://elsmar.com/Pull_Systems/sld010.htm – accessed on 5 August 2010.
- [15] **Holweg M.:** *The genealogy of lean production.* Journal of Operations Management 25 pp. 420-437, 2007.
- [16] **Melton T.:** *The benefits of lean manufacturing. What Lean Thinking has to Offer the Process Industries.* Chemical Engineering Research and Design 83, pp. 662-273, 2005.
- [17] **Robinson S.:** SIMULATION The Practise Of Model Development And Use, Second Edition, Palgrave Macmillan, New York 2014.
- [18] **Rother M., Shook J.:** version 1.2 edn. *Learning to see: value stream mapping to create value and eliminate muda.* Brookline: The Lean Enterprise Institute, 1999.
- [19] **Systems2win** http://www.systems2win.com/c/vs_inv_symbols.htm – accessed on 5 August 2010.
- [20] **ThroughPut Solutions** Batch Manufacturing | Lean Manufacturing Glossary
<http://www.tpslean.com/glossary/batchdef.htm> – accessed on 5 August 2010.
- [21] **Tooling University, LLC** Value Stream Mapping: The Future State 305 – Quality Training <http://www.toolingu.com/class-900305-value-stream-mapping-the-future-state.html> – accessed on 22 August 2010.
- [22] **Vision Lean** The main LeanTek applications | Vision-Lean.com
<http://www.vision-lean.com/leantek-applications/> – accessed on 25 August 2010.
- [23] **Vollmann T.E., Berry W.L., Whybark D.C., Jacobs F.R.:** *Manufacturing planning and control for supply chain management.* McGraw-Hill: Boston 2004.
- [24] **Kelton W.D., Sadowski R.P., Zupick N.B.:** *Simulation with Arena,* Sixth Edition, McGraw-Hill International Edition, New York 2015.
- [25] **Womack J.P. and Jones D.T.:** *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation,* First ed., New York: Simon & Schuster, 1996.

ARENA SIMULATION SOFTWARE JAKO PRZYKŁAD SYMULATORA ZDARZEŃ DYSKRETNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja oprogramowania Arena Simulation Software jako przykład symulatora zdarzeń dyskretnych systemów modelowania wykorzystywanych do kolejowania. Artykuł zawiera przykładowy case study oraz kluczowe czynniki, które mogą mieć istotne znaczenie przy dokonywaniu zakupów i realizacji decyzji.

ANNA KOWALCZYK
HENRYK WOJTASZEK

Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

WYBRANE ASPEKTY Z ZAKRESU TELEMARKETINGU

W opracowaniu przedstawiono pojęcie telemarketingu oraz podstawowe pojęcia z nim związane. Zawarto również informacje o czynnikach decydujących o sukcesie zawodowym telemarketera. Przedstawiono zalety pracy telemarketingu, telepracy. Dokonano analizy pracy telemarketerów w jednej z największych firm telemarketingowych na podstawie badania w formie kwestionariusza ankiety.

1. Wstęp

Telefon jest jednym z najważniejszych narzędzi w pracy każdego telemarketera, sprzedającego produkty lub usługi w systemie marketingu sieciowego i sprzedaży bezpośredniej. Za pomocą telefonu nie da się przeprowadzić prezentacji produktu, niemożliwe jest również zorganizowanie efektywnej rekrutacji. Tutaj rozmowa telefoniczna służy tylko do nawiązania pierwszego kontaktu z rozmówcą, a w efekcie ma doprowadzić do spotkania bezpośredniego.

Nie każdy potrafi rozmawiać przez telefon. Zdarza się, że supersprzedawca, odnoszący niesamowite wyniki handlowe w cztery oczy z klientem, nie daje sobie rady z wykonywaniem prostych rozmów telefonicznych. Z pewnością dlatego, od niedawna, w metodach działania firm networkowych i sprzedaży bezpośredniej w świecie, a nawet już w Polsce, rodzi się nieco odmienny od tradycyjnego system pracy z telefonem. Oto pojawiają się koncerny, które w swoich siedzibach budują poważne call center, gdzie pracownicy profesjonalnie i sprawnie umawiają na spotkania biznesowe menedżerów, w których kwestii pozostaje już tylko sprzedaż.

Obecna sytuacja na rynku sprzedaży spopularyzowała świat telemarketingu jako coś, co już nikogo nie dziwi. Coraz częściej stajemy się ofiarami rozmów telefonicznych, których finalizacją jest podpisanie usługi. Z reguły telemarketer, nawiązując połączenie, ma na celu nakłonienie swojego rozmówcy do sfinalizowania

sprzedaży. Tylko, czy oby na pewno takie usługi są korzystniejsze? Na to pytanie należałoby odpowiedzieć.

Telemarketing to profesjonalna rozmowa mająca na celu prezentację produktu językiem korzyści oraz dokonanie wstępnej transakcji [Trojanowski 2004, s. 295].

Telemarketing jest formą sprzedaży mającą na celu kompleksowe dotarcie do finalnego odbiorcy, wzbudzenie w nim potrzeby zakupu oraz zaspokojenie jego potrzeb, poprzez dokonanie transakcji niosącej za sobą minimum formalności oraz oszczędność czasu [Reformat 1999, s. 154].

Zmiany w otoczeniu, napędzane ciągłym postępem gospodarczym, powodują również zmiany w codziennym zaspokajaniu naszych potrzeb.

Promocja oraz dystrybucja produktów to w wielu branżach nadal odrębne instrumenty marketingu, realizowane przy pomocy niezależnych narzędzi. Rozwiązanie to niesie za sobą rozbudowaną strukturę kosztów oraz biurokracji.

Alternatywnym rozwiązaniem, nastawionym na uzyskanie efektu synergii, jest połączenie dystrybucji z promocją poprzez stosowanie telemarketingu.

Powyższa forma marketingu stosowana jest zazwyczaj przez pionierów gospodarczych, jak np. banki. Mimo pozornie dużych kosztów związanych z przygotowaniem miejsc pracy, niezbędnego sprzętu, szkoleniami oraz wynagrodzeniami dla pracowników telemarketing jest zyskownym rozwiązaniem.

Celem artykułu jest opracowanie pojęcia telemarketingu. W artykule zawarto informacje o czynnikach decydujących o sukcesie zawodowym telemarketera. Przedstawiono zalety pracy telemarketingu, telepracy. Dokonano analizy pracy telemarketerów w jednej z największych firm telemarketingowych na podstawie badania w formie kwestionariusza ankiety.

2. Podstawowe pojęcia związane z telemarketingiem

Logistyka to droga do najefektywniejszego osiągnięcia celów przy najmniejszym koszcie zaangażowanych kapitałów. Logistyka towarzyszy wszystkim dziedzinom gospodarki. Mająca swój początek w wojsku, obecnie jest również obserwowana w firmach stosujących telemarketing. Głównym jej zadaniem jest uzyskanie jak najlepszego wyniku po jak najniższych kosztach. Telemarketing to jedna z form reklamy połączona z dokonaniem transakcji [Krzyżak, Jedoń 2003, ss. 45-46].

Telemarketer jest pracownikiem zajmującym się promocją produktu, negocjacją oraz dokonaniem transakcji. Utrudnieniem w tej formie sprzedaży jest brak bezpośredniego kontaktu z klientem [Sułkowski 2009, s. 520].

W dzisiejszych czasach telemarketing jest elementem coraz bardziej znanym wśród studentów. Praca i obecne formy zarobkowania wiążą się z coraz częstszym zastosowaniem telemarketingu w pracy. Młodzi, aktywni ludzie są

oceniani według kryteriów, które mają w zasadzie niewiele wspólnego z dotychczasowym wykształceniem. Tutaj istotny wpływ mają predyspozycje do wykonywania zawodu, określone umiejętności. Istotnym elementem w telemarketingu jest siła i ton głosu, dobra dykcja, umiejętność słuchania, są to podstawowe elementy, które odgrywają dużą rolę w prezencji naszych umiejętności telemarketingowych, które oczywiście odbiera słuchacz. To coś w rodzaju komunikatu słownego, tak jak w komunikacji – musi istnieć nadawca, odbiorca, a przede wszystkim jasny komunikat [Cabała 2006, ss. 31-32].

3. Czynniki decydujące o sukcesie zawodowym telemarketera

Sukcesem telemarketera jest atrakcyjność głosowa. Wystarczy „dobry głos” i wtedy możliwości sprzedażowe się zwiększają.

Miły ton głosu oraz posiadanie umiejętności modulowania głosu są dobrymi wskaźnikami zachęcającymi do pracy z telefonem. Niekoniecznie praca z telefonem musi wiązać się z bezpośrednią sprzedażą, może być związana z obsługą połączeń przychodzących, tak jak na infolinii. Możliwości jest wiele. Przyszły akwizytor może zostać specjalistą ds. telemarketingu, pracownikiem kampanii reklamowej lub po prostu telefonicznym doradcą klienta.

Zaletą pracy „na słuchawkach” w dziale telemarketingu jest to, że jest łatwiejszą ścieżką kariery, z której wynika możliwość awansu, odpowiedniego sposobu premiowania, ale pod warunkiem logistycznego podejścia do tego rodzaju możliwości.

Telemarketing dla rozpoczynających karierę zawodową, czy też stawiających pierwsze kroki w świecie pracy, staje się świetnym elementem życia, można powiedzieć niezłą szkołą życia.

Niewątpliwą zaletą pracy w takiej firmie jest doskonalenie prawidłowości formułowania zdań, umiejętności negocjowania, przekazywania istotnych treści, umiejętność zarządzania czasem. Dzięki tej pracy nauczymy się modulować, koncentrować się na treści problemu i rozwiązywać w sposób łatwy i szybki.

W życiu młodego człowieka telemarketing odgrywa istotną rolę, pozwala ukształtować umysł, zdobyć cenne doświadczenie. Telepraca to dział, forma pracownicza, gdzie każdy ma szansę na sukces.

Przyszli telemarketerzy, czy same firmy rekrutujące na takie stanowiska, mogą sprawdzić predyspozycje do tej formy pracy poprzez zastosowanie podstawowych urządzeń, takich jak nagrania komputerowe. Czasami wystarczą proste urządzenia, takie jak: dyktafon, telefon z pocztą głosową. Dzięki tym elementom możemy ocenić posiadane umiejętności i predyspozycje zawodowe.

Dobre nastawienie do pracy sprzyja możliwości modulowania głosu.

W telemarketingu istotne jest zobrazowanie zdań pytających, rozkazujących i oznajmujących, często klienci nie słuchają, czytają z tonu wypowiedzi.

Są takie elementy, które mają istotny wpływ na dotychczasową pracę, czasami odpowiednia modulacja głosowa może mieć większe znaczenie niż treść wypowiadanych słów.

4. Zalety pracy w telemarketingu, telepracy

Niewątpliwą zaletą tej pracy jest czas pracy zgodny z deklarowaną normą pracy. Na stanowiskach telemarketingowych częstym rozwiązaniem jest zastosowanie oprogramowania, które dokładnie monitoruje czas pracy pracownika. Istnieje możliwość sprawdzenia efektów pracy, są ustalone jasne kryteria pracy, jasne zasady oceny, łatwa ścieżka kariery, możliwość szybkiego awansu, możliwość aktywnego uczestniczenia w konferencjach, dodatkowych szkoleniach podnoszących wartość pracy, możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego popartego właściwymi poświadczeniami w formie certyfikatów, poprawienie stylu wypowiedzi i dykcji, brak konieczności uczestniczenia w tzw. „oglądaniu, np. zbulwersowanego klienta”, praca na samodzielnym stanowisku, praca w młodym zespole.

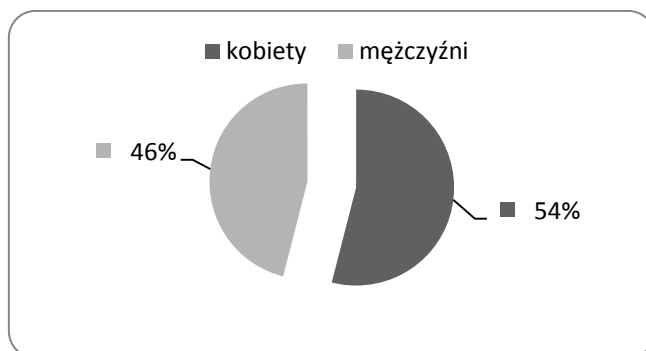
Uśmiech w pracy telemarketera jest podstawową zasadą pozytywnego odbioru z drugiej strony rozmówcy.

Należy dostosować styl wypowiedzi i szybkość wraz z intensywnością do odbiorcy, używać zwrotów potwierdzających celem wyeliminowania nieprawidłowości w przekazywaniu komunikatu, nie powinno się w trakcie rozmowy jeść, żuć gumy, używać zdrobnień. Warto byłoby modulować głos odpowiednio do sytuacji [d'Heureuse, Tartarelli, Niccolini 2011].

5. Analiza pracy telemarketerów

Badanie przeprowadzono od 14.02 do 30.03. 2009 roku w siedzibie jednej z największych firm telemarketingowych mającej swoją siedzibę w centrum Katowic. W badaniu wzięły udział 234 osoby zajmujące stanowisko telemarketera z podziałem na młodszego i starszego telemarketera. Do oceny analizy pracy telemarketera wykorzystano kwestionariusz ankiety. W niektórych sytuacjach celem uzyskania zapewnienia o poprawności zrozumienia zadawanych pytań wypowiedzi uzupełniono o wywiad bezpośredni.

W badaniu wzięli udział zarówno mężczyźni, jak i kobiety, co przedstawiono na wykresie 1.

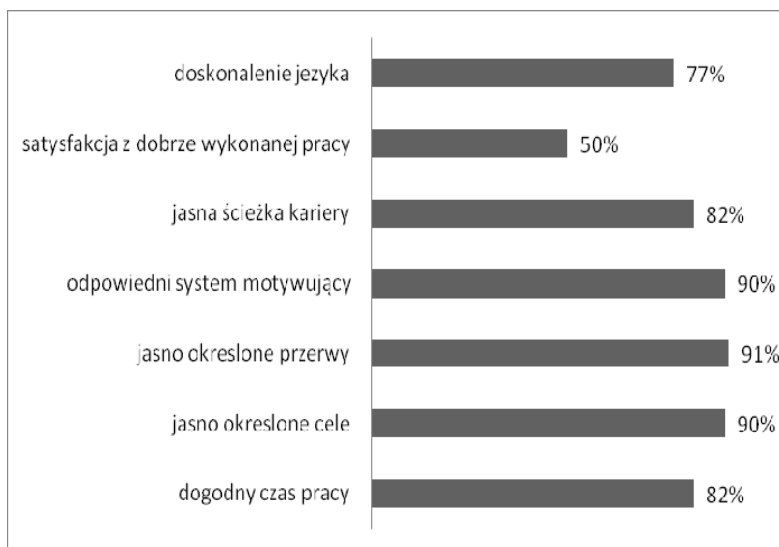


Wykres 1. Struktura pracowników według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania od 14.02.2009 do 30.03.2009.

Z powyższego wykresu 1 wynika, że w badaniu brało udział więcej kobiet (54% wskazań).

Kolejnym pytaniem była informacja o zaletach pracy telemarketera. Zdanie badanych przedstawiono na wykresie 2.

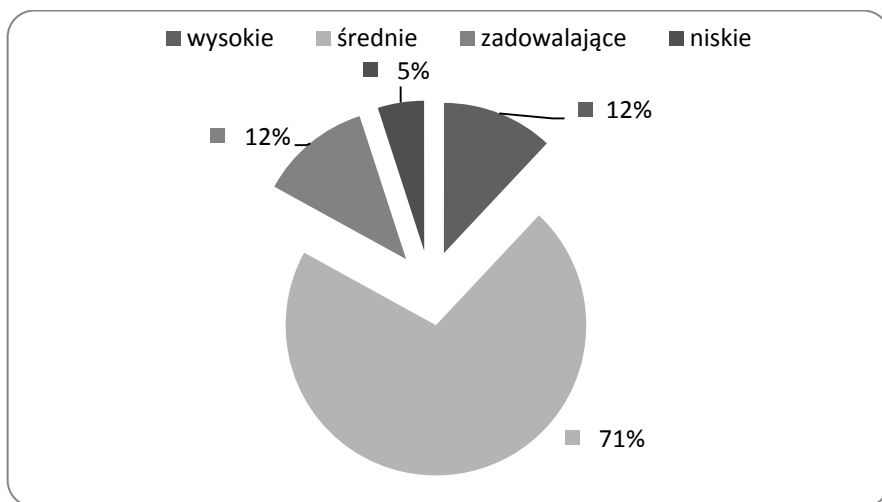


Wykres 2. Zalety pracy telemarketera

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania od 14.02.2009 do 30.03.2009.

Z powyższego wykresu 2 wynika, że najczęstszymi zaletami wymienianymi przez badanych telemarketerów są jasno określone cele (91% wskazań), później jest to odpowiedni system motywujący (90% wskazań) oraz jasno określone cele (90% wskazań), jasna ścieżka kariery (82% wskazań), dogodny czas pracy (82% wskazań). W najmniejszym stopniu zaletą pracy telemarketera jest satysfakcja z dobrze wykonanej pracy (50% wskazań).

Kolejnym badanym aspektem były zarobki telemarketerów, co przedstawia wykres 3.

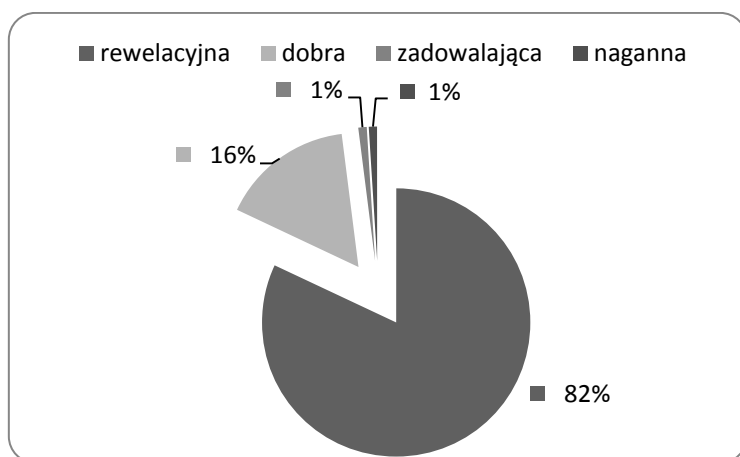


Wykres 3. Zarobki telemarketerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania od 14.02.2009 do 30.03.2009.

Z powyższego wykresu 3 wynika, że największą grupę telemarketerów stanowią respondenci posiadający średnie zarobki (71% wskazań), najmniejszą telemarketerzy osiągający zarobki niskie, gdyż tylko 5%. Aż 12% deklaruje wysokie zarobki i zadowalające.

Kolejnym badanym aspektem była atmosfera w pracy, co przedstawia poniższy wykres 4.

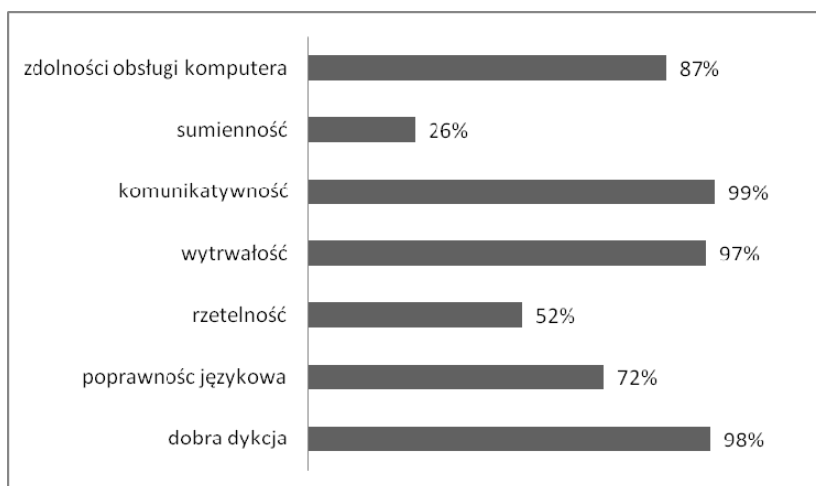


Wykres 4. Atmosfera w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania od 14.02.2009 do 30.03.2009.

Z powyższego wykresu 4 wynika, że atmosfera w pracy wśród telemarketerów jest rewelacyjna (82% wskazań), 16% oceniło atmosferę jako dobrą, a zadowalającą i naganną 1%.

Kolejnym badanym aspektem były cechy dobrego telemarketera, takiego który na co dzień w pracy odnosi sukcesy, a praca nie sprawia mu problemów, co przedstawiono na poniższym wykresie 5.



Wykres 5. Cechy dobrego telemarketera

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania od 14.02.2009 do 30.03.2009.

Z powyższego wykresu 5 wynika, że najczęstszą cechą dobrego telemarketera jest komunikatywność (99% wskazań), później dobra dykcja (98% wskazań) i wytrwałość (97% wskazań). W najmniejszym stopniu respondenci wskazali sumienność (26% wskazań) oraz rzetelność (52% wskazań). Zapewne wynika to z wprowadzonych systemów monitorujących, które uniemożliwiają dokonywanie wszelkich uchybień.

6. Podsumowanie

Telefon otwiera możliwości sprzedażowe dla telemarketerów i nie tylko. Umiejętność nawiązania kontaktów jest bardzo ważna, jak i również to, że niestety nie każdy umie przez telefon rozmawiać. Osoby, które mogą pozornie okazać się dobrymi telemarketerami – mogą mieć trudności z dykcją, sformułowaniem poprawności wypowiedzi. Telemarketing jest na porządku dziennym, coraz częściej jesteśmy nakłaniani przez telefon do zakupu określonych produktów. Musimy pamiętać, że często rozmowa przez telefon jest podejmowana pod wpływem emocji, mamy więc prawo odstąpić od umowy. Warto jest zapisać numer telefonu wraz z godziną i szczegółowymi danymi połączenia, tak jak dokładny czas połączenia. Z reguły rozmowy sprzedażowe powinny być nagrywane. Nikogo już nie dziwi możliwość dokonywania nawet transakcji bankowych przez telefon.

Rozmawiając o telemarketingu, mamy na celu przedstawienie produktu w celu sprzedaży językiem korzyści. Telemarketing jest zyskownym rozwiązaniem, dlatego że promocja oraz dystrybucja produktów w wielu branżach posiada odrębne instrumenty marketingu, realizowane przy pomocy niezależnych narzędzi. Rozwiązanie to powoduje zwiększenie nakładów finansowych, a co za tym idzie również kosztów. Alternatywnym rozwiązaniem na uzyskanie efektu synergii jest połączenie dystrybucji z promocją poprzez stosowanie telemarketingu. W telemarketingu są ponoszone koszty związane ze szkoleniami, przygotowaniem miejsc do pracy, ale mimo tych wielu czynników telemarketing jest jednym z najbardziej korzystnych miejsc pracy – dodatkowo zapewniającym zysk dla pracodawcy.

Telemarketer musi być dobrym negocjatorem, potrafiącym umiejętnie zamykać proces sprzedaży określonych usług. Najczęstszymi pracownikami działów telemarketingu są młodzi ludzie, zazwyczaj studenci – są to osoby umiejętnie poruszające się w środowisku komputerowym. Są to osoby mające odpowiednią barwę głosu, umiejętnie potrafiące zmieniać ton głosu, mają dobrą dykcję i potrafią umiejętnie słuchać. Wystarczy dobry głos i możliwości sprzedażowe się zwiększają. Większość telemarketerów jest wynagradzana dodatkowo prowizyjnie, co z pewnością zwiększa ich potencjał aktywnej sprzedaży i wykorzystywania swoich możliwości głosowych.

Jest wiele zalet pracy w telemarketingu, jedną z głównych jest adekwatny czas pracy oraz wyznaczone przerwy, poza tym jasne kryteria pracy oraz realna ocena wykonywanych czynności pracowniczych i co najważniejsze sprzyjająca atmosfera.

Analiza pracy telemarketera w jednej z największych firm w telemarketingu wykazała, że podział pracowników pracujących w tej firmie według płci wskazuje na niewielką przewagę kobiet. Pracownicy zajmujący stanowiska telemarketerów najbardziej cenią sobie możliwość skorzystania z przerw w wyznaczonych porach, jasno określone cele i odpowiedni system motywujący.

Zarobki w telemarketingu są średnie, chociaż jest nieliczna grupa zarabiająca zdecydowanie większe środki. Atmosfera jest bardzo pozytywna. Cechami, które wyznaczają dobrego telemarketera to komunikatywność, wytrwałość oraz dobra dykcja.

Literatura

- [1] **Cabała P., Turek A.:** *Uczenie się na błędach*, System kontroli pracy w dziale telemarketingu-studium przypadku, Personel i Zarządzanie, 2, 2006.
- [2] **d'Heureuse N., Tartarelli S., Niccolini S.:** *Analyzing telemarketer behavior in massive telecom data records*, Trustworthy Internet. Springer Milan, 2011.
- [3] **Reformat B.:** *Telemarketing jako narzędzie wspierania sprzedaży i obserwacji klienta*, Studia Ekonomiczne, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 5, 1999.
- [4] **Trojanowski M.:** *Stan i perspektywy marketingu bezpośredniego w Polsce*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, Marketing-handel-konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym, 179, cz. 1, 2004.
- [5] **Krzyżak M., Jedoń R.:** *Telemarketing-instrument działań marketingowych przedsiębiorstwa na przykładzie dużych firm województwa dolnośląskiego*, Przegląd Organizacji, 5, 2003.
- [6] **Sulkowski L., Seliga R.:** *Narzędzia promocji w marketingu relacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Efektywność-rozważania nad istotą i pomiarem, Wrocław 2007.

SELECTED ASPECTS OF THE FIELD OF TELEMARKETING

Summary

This paper presents the concept of telemarketing and basic concepts associated with it. The article includes information about the factors determining the success of a professional telemarketer. Shows the advantages of working in telemarketing, tele. An analysis of telemarketers work in one of the largest telemarketing companies based on research in the form of a questionnaire.

JOANNA MNICH

Dział Jakości

Politechnika Łódzka

ANALIZA ZMIAN W WYMAGANIACH NORMY PN-EN ISO 9001:2009 POD KĄTEM ZINTEGROWANIA Z SYSTEMEM ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM ŻYWNOŚCI WEDŁUG PN-EN ISO 22000:2006 – STUDIUM PRZYPADKU

W artykule zostaną omówione kluczowe zmiany w ISO 9001, jakie przyniosła nowelizacja z 2015 roku. Zaprezentowana zostanie nowa formuła systemu zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem nowo wprowadzonych wymagań. Zarysowane zostaną wymagania standardu zarządzania bezpieczeństwem żywności. W części praktycznej zostanie dokonana próba implementacji tych dwóch standardów zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży spożywczej. Artykuł ma pomóc naczelnemu kierownictwu organizacji w łańcuchu żywnościowym w odpowiedzi na pytanie, czy nowe wydanie standardu ISO 9001 jest możliwe do zaimplementowania do funkcjonującego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz jakie wymierne korzyści może nieść ta zmiana dla firm.

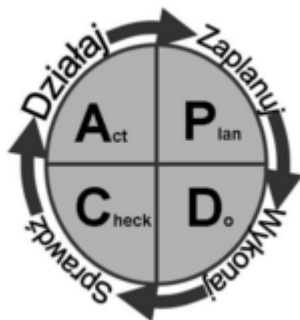
1. Zmiany w standardzie ISO 9001

Dnia 23.09.2015 r. opublikowano najnowszą wersję standardu ISO 9001, który usprawnia działanie prawie półtora miliona organizacji na całym świecie. U progu wejścia w życie kolejnej nowelizacji normy ISO 9001 przedsiębiorstwa sektora spożywczego, dla których istotne są zasady zarządzania jakością, stoją przed dylematem wdrożenia i utrzymania wymagań powyższej normy w znowelizowanej wersji.

Normy z serii ISO 9001 już od ponad ćwierćwiecza określają strukturę zgodnego wykonania wyrobów i usług oraz podstawy ciągłego doskonalenia.

W 2000 roku została przeprowadzona generalna rewizja normy, która wprowadziła do systemu zarządzania podejście procesowe. Od tego czasu otoczenie biznesowe organizacji uległo radykalnej zmianie, natomiast w 2008 roku

wymagania normy zostały jedynie poddane „kosmetycznym zmianom”. Dlatego też, aby upewnić się, że norma ISO 9001 nadal utrzyma swoje znaczenie i praktyczne zastosowanie dla wszystkich typów organizacji, poddano ją kolejnej aktualizacji [7]. Proces rewizji normy ISO 9001 zakończył się publikacją nowej wersji standardu 23.09.2015 roku. Wg załącznika SL, który stanowi podstawy do ujednolicenia norm systemów zarządzania, „system zarządzania” – definiujemy jako zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów do ustanawiania polityki, celów i osiągania tych celów. W normie ISO 9001, zarówno w wydaniu z 2008 roku, jak i bieżącej nowelizacji, przywołany jest cykl Deminga. Obecnie jednak położono duży nacisk na twierdzenie, iż skuteczny system zarządzania jest oparty na zarządzaniu procesami organizacji, wykorzystując podejście „Planuj-Wykonaj, Sprawdź, Działaj”. Ponieważ podejście Deminga ma charakter dalekosiężny, skłania się on w swej filozofii do ciągłej poprawy jakości, stosując proces zmian w procesie wytwarzania. Zalecane przez Deminga podejście do zarządzania jakością przedstawione jest w postaci koła obejmującego cztery etapy. Jak obrazuje rysunek 1, cykl ten obejmuje: ustalenie celów i działań, które do nich prowadzą, wykonanie zaplanowanych działań, porównanie osiągniętych i planowanych wyników działań, podjęcie ewentualnych działań korygujących (w razie odchyień od założonych wyników) lub działań zapobiegawczych i wyznaczenie nowych celów służących doskonaleniu procesu [1].



Rys. 1. Koło Deminga

Źródło: M. Dolhasz i inni. *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. PWN, Warszawa 2009, s. 123.

Dotychczasowy układ 8 rozdziałów normy został rozszerzony w znowelizowanej wersji do 10 rozdziałów. Spójność z poprzednim wydaniem z 2008 roku zapewnia umieszczenie wymagań od rozdziału 4. Odpowiednim rozdziałom z przedziału 4-10 znowelizowanej normy, możemy przyporządkować kolejne etapy cytowanego powyżej Koła Deminga.

Tabela 1. Struktura normy ISO 9001:2015

Punkt normy	Tytuł rozdziału	Tytuł podrozdziału	Etap cyklu Deminga
4.	Kontekst organizacji		PLAN
4.1.		Zrozumienie organizacji i jej kontekstu	
4.2.		Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron	
4.3.		Określenie zakresu systemu zarządzania jakością	
4.4.		System zarządzania jakością i jego procesy	
5.	Przywództwo		
5.1.		Przywództwo i zaangażowanie	
5.2.		Polityka jakości	
5.3.		Zadania, odpowiedzialność i uprawnienia	
6.	Planowanie		
6.1.		Działania dla określenia ryzyk i szans	
6.2.		Cele jakości i planowanie ich osiągnięcia	
6.3.		Planowanie zmian	
7.	Wsparcie		DO
7.1.		Zasoby	
7.2.		Kompetencje	
7.3.		Świadomość	
7.4.		Komunikacja	
7.5.		Udokumentowana informacja	
8.	Realizacja		
8.1.		Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	
8.2.		Wymagania dotyczące wyrobów i usług	
8.3.		Projektowanie i rozwój wyrobów i usług	
8.4.		Nadzorowanie nad dostarczaniem z zewnątrz wyrobami i usługami	
8.5.		Produkcja i dostarczanie usługi	
8.6.		Zwolnienie wyrobów i usług	
8.7.		Nadzór nad niezgodnymi wejściami	

Tabela 1(cd.)

9.	Ocena wyników		CHECK
9.1.		Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena	
9.2.		Audyty wewnętrzne	
9.3.		Przegląd zarządzania	
10.	Doskonalenie		ACT
10.1.		Postanowienia ogólne	
10.2.		Niezgodności i działania korygujące	
10.3.		Ciągłe doskonalenie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy ISO 9001:2015.

Nowa wersja normy została zaprojektowana, aby uczynić ISO 9001 łatwiejszym do zastosowania przez firmy usługowe. Na tej podstawie termin „produkt”, używany w przeszłości, został zastąpiony przez „produkty i usługi”.

Najważniejsze zmiany w nowej wersji normy to:

- Uwzględnienie w wymaganiach odniesienia do kontekstu organizacyjnego. Wprowadzenie do normy nowego rozdziału 4 o nazwie „Kontekst organizacji” oraz rozdziału 7 – „Wspomaganie”, który wymaga od organizacji określenia wpływu wymagań zainteresowanych stron, zakresu systemu oraz wpływu otoczenia na organizację i jej strategię działania.
- Zwiększenie nacisku na stosowanie podejścia procesowego oraz jego planowanie.

Norma mówi o systemie zarządzania i jego procesach. Wprowadza nowe wymagania, takie jak: uwzględnienie wymagań wejściowych i oczekiwań efektów na wyjściu procesów, uwzględnienie w określaniu procesów mierzalności poprzez odniesienie do wskaźników, przypisanie jednoznacznej odpowiedzialności za proces właścicielowi procesu oraz uwzględnienie w zarządzaniu procesem ryzyk i szans mających wpływ na jego funkcjonowanie. Odnosi się do tego wprowadzony nowy punkt normy 6.1 – „Planowanie” dotyczące zagrożeń (ryzyk), możliwości (szans) z uwzględnieniem ich w planowaniu SZJ i zaplanowaniu konkretnych działań.

- Zwiększenie odpowiedzialności kierownictwa i nacisku na przywództwo. Adam Hamrol w swojej książce „Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka” przytacza teorię na temat ważności działań kierownictwa autorstwa wspomnianego w niniejszym opracowaniu Deminga. Twierdzi on, iż „mimo podkreślenia znaczenia partycypacji wszystkich pracowników w zarządzaniu Deming stwierdza, że 94% błędów jakościowych powstaje z winy kierownictwa przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za system zarządzania jakością, w którym pracuje załoga” (2). Deming opracował kanon 14 zasad, które mogą służyć uniknięciu błędów oraz poprawie pracy kierownictwa. Zasady te, zawarte w książce A. Hamrola, mogą

być doskonałym przewodnikiem do rozszerzonego opisu wymagań dla kierownictwa w normie ISO 9001:2015. Zmiany w zakresie Przywództwo i zaangażowanie kierownictwa w odniesieniu do systemu zarządzania jakością umieszczone zostały w punkcie 5 Przywództwo. W odpowiedzialności kierownictwa dodano między innymi kwestie: wzięcia odpowiedzialności za skuteczność SZJ; zapewnienie integralności wymagań biznesowych i wymagań SZJ; promowanie podejścia biznesowego, komunikowanie ważności skutecznego zarządzania; angażowanie, promowanie i wspieranie pracowników przyczyniających się do skutecznego zarządzania; wspieranie ciągłego doskonalenia oraz wspieranie innych zarządzających.

Dodatkowo nacisk na przywództwo wspiera usunięcie punktu normy dotyczącego powołania przedstawiciela kierownictwa, czyli pełnomocnika. Obowiązki uprzednio spoczywające na pełnomocniku ds. systemu zarządzania zostały przypisane najwyższemu kierownictwu organizacji, od którego wymaga się bardziej sprecyzowanego przypisania ról i odpowiedzialności. W praktyce wszystkie te zmiany stanowią wyraz dążenia do tego, by system zarządzania jakością nie był wyłącznie sprawą pełnomocnika, choć nie oznacza to w praktyce konieczności rezygnowania z funkcjonowania tej funkcji w organizacji [7].

Uległa również rozszerzeniu formuła przeglądu zarządzania, który z obszaru odpowiedzialności kierownictwa został przeniesiony do rozdziału 9 – „Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena”. Zakres przeglądu zarządzania został poszerzony o dodanie aspektów „strategicznego kierunku organizacji”, rozważenia „znaczących stron zainteresowanych” oraz „ocenę ryzyka i możliwości jego wystąpienia” na poziomie strategicznym.

- Skoncentrowanie się na zarządzaniu ryzykiem i zmiana w zakresie ciągłego doskonalenia.

Wprowadzono wymaganie dotyczące analizy ryzyka i działań zapobiegawczych. Wymaganie to obejmuje koncepcję działań zapobiegawczych oraz uwzględnia szerokie spojrzenie na ryzyko i możliwość doskonalenia. Stosowanie podejścia opartego na ryzyku prowadzi do działań zapobiegawczych w trakcie opracowywania i wdrożenia systemu zarządzania jakością, stąd usunięcie z wymagań normy punktu dotyczącego działań zapobiegawczych funkcjonujących samoistnie.

- Nacisk na cele, pomiar i zarządzanie zmianą.

Odnosi się do tego wprowadzone nowe wymaganie 8.6.6 – „Nadzór nad zmianami”. Uszczegółowiono także punkt 9.1.3 – „Analiza i ocena”.

- Mniej wymogów o charakterze nakazowym (szczególnie tych zaczerpniętych z praktyki sektora pozasługowego), a położenie nacisku na komunikację i świadomość.

Wprowadzenie nowego wymagania 7.4 – „Komunikacja” (wewnętrzna i zewnętrzna) oraz 7.1.7 – „Wiedza”.

Znany z dotychczasowej wersji normy obszar zakupów i procesów realizowanych na zewnątrz zastąpiono przez ujęty w rozdziale 8.4 – „Nadzór nad dostawcami zewnętrznymi produktów i usług”. Powoduje to, iż organizacja powinna zapewnić, by wszystkie formy zewnętrznych dostaw procesów, wyrobów i usług (łącznie z procesami i funkcjami organizacji realizowanymi na zewnątrz) spełniały określone wymagania.

- Liberalizacja podejścia normatywnego do dokumentacji systemowej.

Ograniczono wymagania dotyczące dokumentacji. Dotychczasowe zwroty „udokumentowana procedura” i „zapis” zastąpiono poprzez udokumentowaną informację. Nowy rozdział normy 7.5. Udokumentowana informacja zawiera w sobie wymaganie istnienia udokumentowanych informacji określonych przez nowy standard oraz tych, które organizacja określiła jako niezbędne do skutecznego funkcjonowania SZJ. W myśl nowych uregulowań nadzorowanie udokumentowanych informacji obejmuje ich tworzenie i aktualizację. Równocześnie zniknęło wymaganie dotyczące formalnego opracowania Księgi Jakości.

Jednocześnie znowelizowana norma daje wymóg utrzymywania udokumentowanej informacji w następujących punktach poszczególnych rozdziałów:

1. (p. 4.3) Zakres systemu powinien być dostępny w postaci udokumentowanych informacji, a wyłączenia muszą być uzasadnione i udokumentowane.
2. (p. 5.2) Polityka jakości powinna być w formie udokumentowanych informacji.
3. (p. 6.2) Organizacja przechowuje udokumentowane informacje na temat celów jakości.
4. (p. 7.5.1) Organizacja przechowuje odpowiednie udokumentowane informacje jako dowód przydatności do celów monitorowania i pomiarów.
5. (p. 7.2) Organizacja przechowuje odpowiednio udokumentowane informacje jako dowód kompetencji.
6. (p. 8.1) Organizacja prowadzi udokumentowane informacje w zakresie niezbędnym, aby mieć pewność że procesy zostały zrealizowane zgodnie z planem.
7. (p. 8.2.3) Udokumentowane informacje opisujące wyniki przeglądu powinny być utrzymywane.
8. (p. 8.3.1) Niezbędne udokumentowane informacje w celu potwierdzenia, że wymagania projektowe i rozwojowe zostały spełnione.
9. (p. 8.3.5) Organizacja przechowuje udokumentowaną informację wynikającą z procesu projektowania i rozwoju.
10. (p. 8.3.6) Udokumentowane informacje na temat zmian w projektowaniu i rozwoju są utrzymywane.
11. (p. 8.4.1) Organizacja przechowuje odpowiednie udokumentowane informacje o wynikach oceny, monitorowania skuteczności i ponownej oceny dostawców zewnętrznych.
12. (p. 8.5.2) Jeżeli identyfikacja jest wymagana, organizacja nadzoruje unikalną identyfikację w postaci udokumentowanej informacji.

13. (p. 8.5.6) Organizacja zachowuje udokumentowane informacje opisujące wyniki przeglądu zmian, personelu zwalniającego zmianę i wszelkich niezbędnych działań.
14. (p. 8.6) Udokumentowana informacja wskazuje osobę (osoby) upoważniającą zwolnienie produktów i usług do klienta.
15. (p. 8.7) Organizacja zachowuje udokumentowane informacje o działaniach podjętych w sprawie niezgodnych wyników procesu, produktów i usług, w tym na temat wszelkich zwolnień organu, który wydał decyzję w sprawie postępowania z niezgodnością.
16. (p. 9.1.1) Organizacja zapewnia, że czynności monitorowania i pomiarowe są realizowane zgodnie z ustalonymi wymaganiami i zachowuje odpowiednie udokumentowane informacje jako dowody.
17. (p. 9.2) Organizacja powinna zachować udokumentowane informacje jako dowód realizacji programu audytów i wyników audytów.
18. (p. 9.3) Organizacja przechowuje udokumentowane informacje jako dowód wyników przeglądu zarządzania.
19. (p. 10.1) Organizacja zachowuje udokumentowane informacje jako dowód rodzaju niezgodności oraz wszelkich późniejszych działań podjętych oraz wyników wszelkich działań naprawczych.

Nowa wersja w swoim zamierzeniu ma dawać poczucie pewności, że zarządzanie jakością będzie kompletnie zintegrowane i dostosowane do potrzeb strategii biznesowej organizacji, która na bazie standardu buduje swój system zarządzania jakością. Zmiany, które przyniosła nowa wersja standardu mają zwiększyć jego użyteczność jako narzędzia do zarządzania przedsiębiorstwem, przyczyniając się do poprawy efektywności, określenia prawdziwej wartości organizacji, przy jednoczesnym ciągłym rozwoju procesu w czasie.

Norma ISO 9001 silnie koreluje z innymi standardami zarządzania, na bazie których utrzymywane są systemy zarządzania, takie jak system środowiskowy, bezpieczeństwa pracy, bezpieczeństwa informacji czy systemy branżowe. Zależności te staną się jeszcze silniejsze poprzez założenia Załącznika SL, którego głównym celem jest zapewnienie jak największej zbieżności i integralności struktury poszczególnych norm systemowych [7].

2. Norma ISO 22000 jako standard zapewniający bezpieczeństwo produktu dla przedsiębiorstw w łańcuchu żywnościowym

Zgodnie z definicją zawartą w Rozporządzeniu (WE) Nr 178/2002 „bezpieczeństwo żywności” to ogół warunków, które muszą być spełnione i działań, które muszą być podjęte na wszystkich etapach produkcji żywności oraz obrotu

żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka (8). Norma ISO 22000:2005, stanowiąca wymagania w tym zakresie, w punkcie 5.3 definiuje „bezpieczeństwo żywności” jako zapewnienie, że żywność nie może powodować szkody dla konsumenta, jeśli jest przygotowana i/lub spożywana zgodnie z jej zamierzonym użyciem.

Norma ISO 22000:2005 jest pierwszą, ale nie jedyną normą z serii ISO 22000. Rodzina tej normy składa się z 6 dokumentów, m.in.:

- ISO/TC 22004:2005 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Przewodnik do stosowania normy ISO 22000:2005”,
- Norma ISO 22005:2006 „Identyfikowalność w łańcuchu paszowym i żywieniowym – Ogólne zasady i przewodnik do projektowania oraz doskonalenia systemu”,
- ISO/TC 22004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla organizacji audytujących i certyfikujących systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności”,
- ISO 22001 – Podręcznik dla małych i średnich firm.

Norma ISO 22000:2005 stanowi wymagania dla organizacji łańcucha żywnościowego. Zawiera w sobie elementy systemu HACCP (systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontrolnych), które zgodnie z polskim prawem żywnościowym każda organizacja w łańcuchu żywnościowym powinna wdrożyć do funkcjonowania (9). Norma ISO 22000 ułatwia więc spełnienie wymagań przepisów prawnych w obszarze łańcucha żywnościowego, obejmującego producentów surowców, przetwórców żywności, hurtowników oraz sprzedaż detaliczną i bezpośrednią.

Norma PN-EN ISO 22000:2006 składa się z następujących rozdziałów:

1. Zakres.
2. Dokumenty powołane.
3. Terminy i definicje.
4. System zarządzania bezpieczeństwem żywności.
5. Odpowiedzialność kierownictwa.
6. Zarządzanie zasobami.
7. Planowanie i realizacja bezpiecznych wyrobów.
8. Weryfikacja, walidacja i doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności.

Wytyczone od rozdziału 4 wymagania są kompatybilne z układem normy ISO 9001:2008, co dotychczas ułatwiało firmom branży spożywczej zintegrowanie obu systemów zarządzania w jedną całość.

Norma w punkcie 4.2 Wymagania dotyczące dokumentacji jasno precyzuje wymagania, które muszą zostać udokumentowane.

Dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności obejmuje:

- Udokumentowaną politykę w zakresie bezpieczeństwa żywości i jej cele.
- Udokumentowane procedury i zapisy (wymagane niniejszą normą), tj. procedurę nadzoru nad dokumentami, nadzoru nad zapisami, procedurę postępowania z wyrobami niezgodnymi, działań korygujących oraz procedurę audytów.
- Udokumentowane operacyjne programy wstępne, obejmujące uregulowania dla:
 - nadzorowania otoczenia zewnętrznego, budynków i maszyn,
 - sprzętu, w tym aparatury kontrolno-pomiarowej,
 - gospodarki wodno-ściekowej i gospodarki odpadami,
 - gospodarki mediami: powietrzem, parą i lodem,
 - zarządzania zakupami surowców, materiałów i usług,
 - przechowywania i składowania surowców i wyrobów gotowych.
- Udokumentowane plany HACCP.
- Dokumenty, w tym zapisy potrzebne firmie w celu zapewnienia skutecznego rozwoju, wdrażania i uaktualniania systemu.

Przedsiębiorstwa branży spożywczej z wdrożonym system zarządzania bezpieczeństwem żywności, spełniają wymagania przepisów prawnych. Przechodząc na kolejne szczeble w systemach zarządzania, organizacje w łańcuchu żywnościowym, po wdrożeniu zasad systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, tworzą systemy zintegrowane, które dają podstawy do sprawnego zarządzania firmą.

3. Zintegrowanie systemu zarządzania jakością z systemem zarządzania bezpieczeństwem żywności na wybranym przykładzie

Próba zintegrowania systemu zarządzania jakością według znowelizowanej normy ISO 9001:2015 z systemem zarządzania bezpieczeństwem żywności opartym na PN-EN ISO 22000:2006 zostanie przedstawiona na przykładzie analizy wybranej organizacji branży spożywczej. Do badań wybrano duże przedsiębiorstwo sektora spożywczego, branży przetwórstwa żywności pochodzenia zwierzęcego, zlokalizowane w województwie łódzkim. Firma posiada dwa zakłady produkcyjne, w których funkcjonuje zintegrowany system zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności, potwierdzony certyfikatem akredytowanej jednostki certyfikującej.

Aktualnie obydwa systemy zarządzania funkcjonują w oparciu o jednolitą dokumentację. Dokumentacja powyższa zawiera: Politykę jakości, cele dotyczące jakości, Księgę Jakości, 29 procedur systemowych oraz 14 instrukcji systemowych, które zawierają w sobie wymagania zarówno systemu ISO 9001, jak i 22000. Z uwagi na specyfikę produkcji (mnogość asortymentów, wiele linii produkcyj-

nych, funkcjonujące w strukturach zakładu laboratoria) do dokumentacji należą również instrukcje stanowiskowe, laboratoryjne i inne, obejmujące określony obszar obowiązywania oraz nadzorowane w ramach działu, oddziału czy też wydziału.

Analizując porównanie wymagań według znowelizowanej wersji normy ISO 9001 i aktualnie obowiązującej PN-EN ISO 22000:2006, trudno doszukać się spójności i kompatybilności. Aby uzyskać zgodność z wymaganiami obu standardów, należy podjąć decyzję odośnie zmian, w tym dotyczących dokumentacji systemowej. Z uwagi na fakt niezmiennego obowiązywania wymagań systemu HACCP i funkcjonowania normy PN-EN ISO 22000:2006, zasadne jest pozostawienie dokumentacji systemowej w postaci procedur i instrukcji systemowych, wymuszających dokonywanie szeregu zapisów, gwarantujących skuteczne zapewnienie bezpieczeństwa produkowanej żywności.

Przytoczone w rozdziale 1 wymagania w zakresie udokumentowanych informacji, organizacja spełnia poprzez funkcjonowanie takich dokumentów, jak „Polityka Jakości”, „Cele dotyczące jakości” oraz zakres systemu przywołany w Księdze jakości. Z uwagi na powyższe, zasadne jest pozostawienie w dotychczasowej formie Księgi Jakości jako swoistego przewodnika po zintegrowanym systemie zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności.

Spełnienie wymagań odnoszących się do zmian zawartych w punktach od 5 do 19, organizacja osiąga poprzez wdrożenie odpowiednich działań i zapisów zgodnych z funkcjonującymi procedurami jakości, takimi jak m.in.: Szkolenie personelu, Utrzymanie infrastruktury, Projektowanie i rozwój wyrobów, Zakupy, Produkcja wyrobów, Nadzór nad wyrobem niezgodnym, Badanie wyrobów, Przegląd zarządzania, Audyt wewnętrzny.

W działaniach dostosowawczych wychodzimy od punktu konieczności promowania podejścia procesowego w dużo szerszym zakresie niż dotychczas. Organizacja wyróżniła w ramach swego funkcjonowania 11 wzajemnie ze sobą powiązanych procesów, zebranych w trzy duże grupy. W grupie procesów zarządczych wyróżniamy zarządzanie strategiczne i ciągłe doskonalenie; do grupy procesów pomocniczych zaliczamy badanie wyrobów, utrzymanie infrastruktury i środków transportu, zakupy surowców, materiałów (w tym skup surowca głównego) oraz proces zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego produktów. Grupę procesów głównych stanowią proces obsługi rynku i klienta, projektowanie i rozwój wyrobów oraz produkcja wyrobów w centrali oraz w oddziale produkcyjnym.

Znaczej modyfikacji powinien być poddany dokument określający funkcjonujące procesy, zwany „kartą procesu”. Przede wszystkim należy uzupełnić podejście procesowe o myślenie oparte na ryzyku. Analiza ryzyka powinna obejmować wszystkie funkcjonujące w organizacji procesy, a nie tylko proces bezpieczeństwa żywności. Dokonując rewizji procesów organizacji, powinniśmy zauważać wpływy stron zainteresowanych, a także oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Mogą to być zagadnienia podejmowane przez

organizację, ale także czynniki rynkowe, takie jak np. konkurencja czy rynki zbytu. Dodatkowo w procesach należy określać wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia z procesów oraz cele strategiczne wraz z celami szczegółowymi dla każdego z nich. Uszczegółowione, zgodnie z wytycznymi znowelizowanej normy, cele jakości powinny być spójne z polityką organizacji, mierzalne, monitorowane, zakomunikowane i odpowiednio aktualizowane. Planując, jak osiągnąć cele przypisane dla poszczególnych procesów, należy określić, jakie zasoby (wewnętrzne i zewnętrzne) będą niezbędne do realizacji tych celów, kto będzie za nie odpowiedzialny i jak będą oceniane wyniki (mierniki procesu).

Na rysunku 2 zaproponowano wzór zmodyfikowanej Karty procesu, uwzględniającej wymagania stawiane w normie ISO 9001:2015.

Numer procesu	ZMODYFIKOWANA WZORCOWA KARTA PROCESU		Logo firmy
Nazwa procesu			Wydanie
Imię i nazwisko właściciela			Podpis
Obowiązuje od			Nr. egzemplarza
UWAGA: Dokument jest własnością Kopiowanie i rozpowszechnianie bez zgody najwyższego kierownictwa zabronione.			
Cel strategiczny			
Cele szczegółowe			
Dostawcy dla procesu			
Klient procesu			
Dane wejściowe	Mapa procesu	Dane wyjściowe	
Ryzyka dla procesu			
Nazwa ryzyka	Wartość wskaźnika	Możliwe działania zapobiegawcze	
Zasoby niezbędne do realizacji procesu			
Zasoby ludzkie	Zasoby rzeczowe	Zasoby inne	
Wskaźniki dla procesu			
Nazwa wskaźnika	Sposób wyliczenia	Częstotliwość pomiaru/ monitorowania	
Zapisy dokumentujące przebieg procesu			
Nazwa dokumentu/zapisu	Liczba egzemplarzy	Kto otrzymuje/okres przechowywania	

Rys. 2. Wzór Karty procesu

Źródło: opracowanie własne.

Aby w całości zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem zdrowotnym żywności posługiwano się jednolitą metodyką, do oceny ryzyka w procesach można przyjąć metodę wykorzystywaną do analizy zagrożeń w systemie HACCP. Zaproponowana do oceny ryzyka w procesach metoda przedstawiona została w tabeli 2.

Tabela 2. Sposób oceny wartości ryzyka w procesie

Częstotliwość (A)	Ocena	Istotność zagrożenia (B)	Ocena
Wysoka – gdy dane zagrożenie występowało w organizacji, a częstotliwość jego powstania jest większa niż raz na rok	3	Poważne – gdy dane zagrożenie może spowodować poważne zakłócenia w funkcjonowaniu procesu, w tym reklamacje klienta lub kolizję prawną	3
Umiarkowana – gdy dane zagrożenie bardzo rzadko, jednak wystąpiło w organizacji na przestrzeni ostatnich kilku lat	2	Średnie – gdy dane zagrożenie może wywołać średnie zakłócenia w funkcjonowaniu procesu, w tym np. niezadowolenie klienta	2
Niska – gdy dane zagrożenie praktycznie nie jest spotykane, a ryzyko jego powstania w organizacji jest znikome	1	Drugorzędne – gdy dane zagrożenie praktycznie nie ma wpływu na funkcjonowanie procesu, nie jest spotykane	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie:[3, s. 157].

Na podstawie dobranych kryteriów (A x B) oraz przypisanej im częstotliwości występowania ryzyka, określamy wartość wskaźnika ryzyka w procesie. Następnie w zależności od rodzaju ryzyka ustalonego na podstawie odpowiedniego przedziału wartości, tak jak zilustrowano w tabeli 3, podejmujemy wymagane znowelizowaną normą działania zapobiegawcze.

Tabela 3. Powiązanie wskaźnika ryzyka z działaniami zapobiegawczymi

Wskaźnik ryzyka jako suma A i B		Działania
Przedział wartości ryzyka	Rodzaj ryzyka	
1-3	niskie	nie ma konieczności podejmowania działań
4-6	średnie	możliwość podjęcia działań zapobiegawczych
7-9	wysokie	konieczność podjęcia działań zapobiegawczych

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy względem szans i ryzyk w działaniach i procesach, działania zapobiegawcze stają się częścią planowania strategicznego. Koncepcja działań zapobiegawczych, wyrażona poprzez podejście oparte na ryzyku przy formułowaniu wymagań dotyczących systemu zarządzania, staje się swoistym fundamentem do prowadzenia działań doskonalących w trakcie całego okresu funkcjonowania systemu.

Zaproponowane powyżej zmiany w dokumentacji systemowej mogą być w prosty sposób zaimplementowane w analizowanym przedsiębiorstwie. Najważniejsze jednak jest jasne określenie roli najwyższego kierownictwa jako przywódcy i poczucie odpowiedzialności, zarówno za poprawne funkcjonowanie systemu, ale także za jego skuteczność i efektywność.

4. Podsumowanie

W czasie trzyletniego okresu przejściowego naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa branży spożywczej musi odpowiedzieć na pytanie, czy pragnie nadal utrzymywać system zarządzania jakością zgodny z aktualną normą ISO 9001. Jeżeli odpowiedź na powyższe pytanie jest pozytywna, przedstawiona analiza może posłużyć jako wzór do zmian, jakich należy dokonać w systemie zarządzania, aby uzyskać zgodność ze znowelizowaną normą ISO 9001:2015. Dla sektora spożywczego istotne jest połączenie wymagań funkcjonujących systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności (w oparciu o ISO 2200, czy też systemów branżowych, takich jak BRC czy IFS) z wymaganiami znowelizowanej normy.

Nowa norma zakłada jednolity wysoki poziom struktury norm, wprowadzenie identycznych tytułów rozdziałów i podrozdziałów oraz wspólnej terminologii dla wszystkich systemów zarządzania. W praktyce oznaczać to będzie łatwiejszą integrację systemów w organizacji oraz łatwość w określaniu stopnia spełnienia wymagań. Należy się spodziewać, że zapowiadana na styczeń 2017 roku publikacja nowej wersji normy ISO 22000 (zgodnie z wytycznymi zawartymi w Załączniku SL Dyrektyw ISO), będzie stanowić dla przedsiębiorstw branży spożywczej duże ułatwienie w zintegrowaniu z funkcjonującym systemem zarządzania jakością.

Literatura

- [1] **Dolchasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.:** *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*, PWN, Warszawa 2009, ss. 687-704.
- [2] **Hamrol A.:** *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 95.
- [3] **Kołóżyn-Krajewska D., Sikora T.:** *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- [4] **Luning P., A., Marcelis W.J., Jongen W. M.F.:** *Zarządzanie Jakością żywności – ujęcie technologiczno-menedżerskie*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2005.
- [5] **Norma PN-EN ISO 9001:2009.** Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PKN, Warszawa 2009.
- [6] **Norma PN-EN ISO 22000:2006.** System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla organizacji łańcucha żywnościowego. PKN, Warszawa 2006.
- [7] **Raport Specjalny:** Status nowelizacji i zmiany w standardzie ISO 9001, Tüv-nord, sierpień 2015.
- [8] **Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002** ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. bezpieczeństwa żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności.
- [9] **Ustawa o bezpieczeństwie zdrowotnym żywności i żywienia z 25 sierpnia 2005 roku.** Dz. U. 2006, nr 171, poz. 1225.
- [10] **Wiśniewska M., Malinowska E.:** *Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty*, Difin S.A., Warszawa 2011.

ANALYSIS OF CHANGES IN SYSTEM REQUIREMENTS PN-EN ISO 9001: 2009 ANGLE INTEGRATED INTO A FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM PN-EN ISO 22000:2006 – CASE STUDY

Summary

This article will discuss key changes in ISO 9001 brought about by the amendment of 2015 years. It will be presented a new formula of a quality management system, with a particular focus on newly introduced requirements. Sketched will be requirements for food safety management standard. In the practical part, an attempt will be made to implement these two management standards on the example of companies operating in the food industry. Article is designed to help senior management organization in the food chain in response to the question whether the new edition of ISO 9001 standard, it is possible to implement a functioning system of food safety management and what tangible benefits can bring this change for companies.

MIECZYŚLAW PAKOSZ

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Gospodarki Światowej i Integracji Europejskiej

Uniwersytet Łódzki

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W FUZJACH

Tematyka artykułu dotyczy zjawiska, które wciąż nasila się w gospodarce światowej. Są to fuzje. Natomiast podejmowana jest tematyka zarządzania zasobami ludzkimi w trakcie operacji łączenia się firm. Problem jest aktualny ze względu na wciąż rosnącą liczbę przedsiębiorstw, które łączą się z partnerem lub konkurentem, zapominając jednocześnie o najważniejszym składniku swojej wartości, jakim jest kapitał ludzki.

1. Wstęp

Od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych nasilają się procesy fuzji przedsiębiorstw, zaś tendencja wskazuje na stały wzrost wolumenu fuzji. Obecnie są one coraz częściej wybierane jako forma ekspansji przedsiębiorstwa, ponieważ nie ma potrzeby budowania przedsiębiorstwa od podstaw, gdyż można przejąć lepiej czy gorzej prosperującą firmę z już posiadanym kapitałem, w tym ludzkim.

Spora część fuzji nie przynosi jednak oczekiwanych wcześniej rezultatów. Według opinii części badaczy przyczyna leży w niedocenianiu znaczenia zasobów ludzkich w procesie łączenia się przedsiębiorstw. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest jednym z elementów złożonego procesu fuzji.

W artykule zdefiniowana została fuzja, zaś następnie etapowo przedstawione problemy w procesie personalnym w trakcie transakcji łączenia się. Niewątpliwie ZZL powinno być jednym z zagadnień, analizowanych przed i realizowanych w trakcie i po fuzji. Dzieje się tak ze względu na to, że często o wartości firmy nie stanowi już ilość posiadanych maszyn czy mocy produkcyjnych, tylko kapitał ludzki i intelektualny, czyli niematerialny.

ZZL jest tym bardziej istotne, aby po zakończeniu transakcji fuzji wewnątrz przedsiębiorstwa nie pozostał podział na „my” i „oni”. Przyczyna porażek wielu połączeń leży właśnie w niedocenianiu zasobów ludzkich, już na etapie ich

planowania i wstępnej analizy. Przejmujący powinni przyjrzeć się zespołowi w możliwie najszerszym zakresie, poznać ich kompetencje, umiejętności i efektywność.

2. Definicja fuzji

Fuzja (ang. *merger*) jest nieodłącznym elementem gospodarki światowej, a jednocześnie zmianą organizacyjną i rozwojową w przedsiębiorstwie. Konkurencyjne otoczenie wręcz „wymaga” od firm, aby rozwijały się w ten właśnie sposób. Dzieje się tak, ponieważ brak fuzji we właściwym czasie może spowodować przejście firmy docelowej przez konkurenta.

W literaturze anglojęzycznej powszechne jest stosowanie terminu *mergers & acquisitions* (M&A)¹, czyli fuzje i przejęcia. Fuzja jest to proces dobrowolnego łączenia się przedsiębiorstw (dwóch lub więcej), które są wobec siebie równymi partnerami. Przejęcie, w odróżnieniu od fuzji, nie jest połączeniem dobrowolnym. Podczas przejęcia wprowadzane zmiany w procesach ZZL polegają na asymilacji zespołu przejętego². Oznacza to, że pracownicy firmy opanowanej są zmuszeni przyjąć kulturę organizacyjną i wszelkie warunki nabywcy. Firmy, które jako podłoże przejęcia przyjęły rozwój, nie zaś zniszczenie konkurencji, zazwyczaj podejmują działania zmierzające ku poprawnemu przebiegowi asymilacji: różnego rodzaju szkolenia, zebrania informacyjne i nowe przepisy, które sprzyjają dostosowaniu się do procedur. Mimo iż przejęcia oraz fuzje są innymi rodzajami transakcji, stosowany jest właśnie termin M&A.

Przedsiębiorstwa łączące się mogą być względem siebie konkurentami, partnerami, dostawcami czy też klientami³. Każda taka transakcja jest umotywowana chęcią osiągnięcia większych zysków lub zdobycia lepszej pozycji rynkowej. W ciągu ostatnich dekad, w tym również w Polsce, coraz częstsze są przypadki fuzji przedsiębiorstw. Mają one różnorodne podłoże, jednak cel jest ten sam: uzyskanie większej przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹ S.E. Jackson, R.S. Schuler, *Managing Human Resources through strategic partnership*, wyd. 8, Thomson Learning, Mason, Ohio, za: Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 9.

² A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 55.

³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, ss. 55-56.

3. ZZL na etapie planowania i zawierania fuzji

Każda fuzja jest radykalnym posunięciem w firmie i wywołuje poczucie niebezpieczeństwa i zagrożenia wśród pracowników łączących się podmiotów. W sytuacji zmiany zazwyczaj nie obchodzi się bez zwolnień i podstawowego pytania – „kto musi odejść”. Zagadnienie odejść czy też zwolnień grupowych często (lecz nie zawsze) pojawia się przy wszelkich przekształceniach przedsiębiorstw. Dodatkowo konkurencja, która panuje na współczesnych rynkach, okazuje się szczególnie niełaskawa dla rozbudowanych i ustabilizowanych funkcjonalnych struktur typu biurokratycznego⁴. Ryzykiem dla ZZL w procesie integracji jest upadek morale personelu, spadek wydajności czy też konflikty i nieporozumienia pomiędzy pracownikami. Dlatego ważne jest, aby skutecznie przeciwdziałać tym zjawiskom.

W procesie fuzji największe znaczenie ma zespół przejmujący. Często błąd dotyczący ZZL pojawia się już na tym etapie. Niejednokrotnie fuzje są wymuszone czynnikami wewnętrznymi czy ambicjami właścicieli. Wtedy bez względu na koszty i przyszłe efekty przedsiębiorstwo dąży do zawarcia transakcji bez oglądania się na zespół. W doświadczonych w zakresie fuzji korporacjach istnieją całe zespoły do spraw przejść. Taki stały zespół ułatwia koordynację i komunikację⁵.

Procesy transakcyjne są na tyle skomplikowane, że warto do nich przystąpić, mając pracowników posiadających praktyczne doświadczenie w ich przeprowadzaniu. W innym przypadku łączący się mogą sporo dopłacić do fuzji. Często stawką jest los kilkudziesięciu czy kilkuset pracowników (jak również udziałowców, czy ich rodzin). Jednak nawet posiadanie takiego zespołu nie gwarantuje powodzenia ZZL w procesie transakcji⁶.

Członkowie zespołów łączących się muszą ze sobą rozmawiać i jest to rzecz oczywista. Jednak w przypadku wielu fuzji dochodzi do zminimalizowania komunikacji i w konsekwencji problemów natury organizacyjnej. Metodą na powstawanie kanałów komunikacji mogą być zebrania członków zespołów, zajmujących się różnymi dziedzinami działalności łączących się przedsiębiorstw, spotkania w małych grupach, organizowanie spotkań integracyjnych poza firmą czy też wzajemnych wizyt.

⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 42.

⁵ R.J. Agello, M.D. Watkins, *Od informacji do transakcji – pięć etapów udanego przejścia*, [w:] *Harvard Business Review on Mergers and Aquisitions*, tłum. polskie *Fuzje i przejścia* (tłum. Rzychoń T.), Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, ss. 44-45.

⁶ M. Chromiński, *Kluczowe błędy popełniane w procesie transakcyjnym*, [w:] *Badanie KPMG i DealWatch, Rynek fuzji i przejść. Polska na tle Europy Środkowej*, Edycja 2010, Warszawa 2010, ss. 18-19.

Jednak przed rozpoczęciem komunikacji powinna powstać jej strategia, oparta na nieprzerwanym przekazie i stałym dostarczeniu do każdego docelowego członka organizacji. Tymi docelowymi członkami mają być przede wszystkim zarządzający i menadżerowie (ewentualnie pracownicy kluczowi), a w drugiej grupie wszyscy pozostali pracownicy. Bardzo ważne jest, aby firma nie ukrywała wiadomości przed pracownikami: nie sprzyja to zaufaniu i efektywności zespołu. Badacze Nick Leighton oraz Tony Shelton wymieniają cztery składniki planu komunikacji⁷:

- ułożenie treści właściwych wiadomości;
- znalezienie docelowych odbiorców wiadomości;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za przekazywanie wiadomości;
- określenie ram czasowych przekazywania wiadomości.

Za przykład skutecznego planu może posłużyć zakup strategicznej jednostki amerykańskiej firmy, świadczącej usługi finansowe, przez przedsiębiorstwo ze Szwajcarii. Obie strony na najwyższym szczeblu postanowiły, że rozmowy będą tajne, więc należy ze szczególną uwagą podejść do kwestii pracowniczej. Zaczęto od układania planów. Wartość sprzedawanej jednostki była uzależniona od stabilnej i wysokokwalifikowanej kardy pracowniczej. Postanowiono poinformować personel o fuzji w bardzo krótkim czasie – w ciągu 48 godzin. Przygotowano i udostępniono menadżerom tabele z harmonogramami i grupami docelowymi, rozpisаныmi działaniami i wyjaśnieniem ról. Materiały te zostały zaakceptowane w trakcie podpisywania umowy (odbyło się to w weekend). Zanim pracownicy zasiedli przy biurkach w poniedziałek, już byli dobrze poinformowani o dokonanych zmianach. Dodatkowo przeprowadzono dla nich spotkania informacyjne. Kilka miesięcy po transakcji przeprowadzono analizę, która wykazała wysoki procent osób, które pozostały w firmie i utożsały się z nowym pracodawcą⁸. Takie rozwiązanie nie pozwoliło pracownikom na zastanowienie się nad swoją przyszłością w danej firmie, tylko odgórnie przeniesiono ich do nowej rzeczywistości.

Kolejny etap, gdzie popełniony może być błąd, to etap negocjacji i podpisania umowy. Dla wielu negocjatorów bez doświadczenia oraz decydentów etap ten wydaje się jedynie formalnością. Jednak jest to ostatnia szansa na sprawdzenie, czy w poprzedzających okresach nie popełniono jakiegoś błędu i uwzględniono wszystkie czynniki. Decydenci powinni przeprowadzić analizę zasobów ludzkich oraz metod zarządzania personelem, a następnie określić, na ile są one zgodne z dorobkiem własnej firmy⁹. Dotyczy to również kapitałów ludzkich firm łączących się. Często ich cena jest niedoszacowana (co w przyszłości wiąże się

⁷ N. Leighton, T. Shelton, *Zapobiegawczy plan komunikacji kryzysowej*, [w:] Anthonissen P.F., *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 46.

⁸ K. Tunheim, M. de Bruijn, J. Walsh, *Restrukturyzacja i reorganizacja*, [w:] Anthonissen P.F., *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 111-113.

⁹ A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* op.cit., s. 58.

dla zarządzających z wysokimi kosztami utrzymania) lub przeszacowana (prowadzi do problemów w funkcjonowaniu organizacji, gdy kompetencje pracowników nie odpowiadają zapłaconej już za nie cenie). Brak wcześniejszej analizy w przypadku fuzji może w przyszłości negatywnie wpłynąć na posunięcia w zakresie ZZL, ponieważ skutkuje to brakiem lub bardzo opóźnionym utworzeniem nowej strategii personalnej.

Inną kwestią na tym etapie jest wyłonienie ścisłego kierownictwa przyszłej organizacji tak, aby uniknąć konfliktów personalnych pomiędzy jedną i drugą organizacją. Takie działanie z góry określa odpowiedzialność managerów za poszczególne części przedsiębiorstwa, a także zapobiega „opuszczaniu okrętu” przez najbardziej wartościowych pracowników, którzy nie zostali na czas poinformowani o swojej przyszłości w połączonej firmie. Tak było w przypadku fuzji DeWaal i BioHealth, dwóch gigantów farmaceutycznych. Na etapie negocjacji za najważniejsze uważano kwestie prawne. Po podpisaniu umowy rozpoczęła się „wojna o stołki”. Gdy nie było ścisłego kierownictwa i kluczowym pracownikom nieznane były kompetencje nowych władz, sytuacja zaczęła ich irytować, więc zaczęli zmieniać pracodawców¹⁰.

Takie postępowanie jest problematyczne też z tego względu, że specjaliści z dużych korporacji są szybko rozchwytywani przez *headhunterów*. Im dłuższe będzie zastanawianie się nad obsadą zarządu, tym więcej pracowników kluczowych zrezygnuje z danej pracy i przejdzie do konkurencji. Działaniem zapobiegawczym w takim przypadku może być ich utrzymanie „na siłę” – do czasu zakończenia konfliktu na wyższych szczeblach. Utrzymywać ich można poprzez przyznawanie premii, stałą komunikację minimalizującą niepewność czy też wprowadzenie sztucznego procesu oceniania pracowników (przeciąganie czasu do zakończenia konfliktu).

Ważna na etapie planowania fuzji jest również strategia integracji kulturowej przedsiębiorstw. Dla prawidłowego przebiegu integracji w tej dziedzinie należy przeprowadzić dogłębną analizę kultury organizacyjnej drugiego przedsiębiorstwa. Pożądane też jest, aby w zespole przejmującym znalazła się osoba, odpowiedzialna za integrację kultur. Na końcu, jako element strategii, należy też wykreować strategię komunikacji.

4. ZZL w procesie integracji

Jaka powinna być kolejność działań w zakresie ZZL w następstwie fuzji lub przejścia przedsiębiorstwa i dlaczego? Większość przedsiębiorstw uczy się

¹⁰ D.A. Light, *Kto odchodzi, kto zostaje?*, [w:] Harvard Business Review on Mergers and Aquisitions, tłum. polskie *Fuzje i przejęcia* (tłum. Rzychoń T.), Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, ss. 135-143.

metodą prób i błędów, negując znaczenie jakiegokolwiek planu strategicznego: byle tylko zakończyć transakcję. Większość badaczy wskazuje, że integracja powinna przebiegać tak szybko, jak tylko jest to możliwe. D. Rankine i P. Howson określają dwie złote zasady integracji: „rób dużo i rób to szybko”¹¹. Z kolei R. Ashkenas, L. Demonaco i S. Francis wymieniają cztery zasady dobrej integracji:

1. Rozpoczęcie integracji jeszcze przed sfinalizowaniem transakcji.
2. Wyznaczenie osoby na pełnym etacie, zajmującej się integracją.
3. Jak najwcześniejsze wprowadzenie wszystkich niezbędnych zmian.
4. Zintegrowanie nie tylko działalności operacyjnej, ale też kultur organizacji¹².

Z kolei T. Kotarbiński twierdzi, że „do funkcjonowania zespołu potrzebne są pewne wdrożenia, których nabycie wymaga czasu. Przy zbyt szybkim tempie reorganizacji można zaprzepaścić dotychczasowe wdrożenia, a nie nabyć nowe”¹³. Często bowiem zmiany dokonują się powoli i dopiero po upływie pewnego czasu stają się widoczne. Ważne jest, aby decydenci nie popełnili również błędu na tym etapie, poprzez pochopne rozwiązania, zmierzające w ich mniemaniu do poprawy sytuacji.

Fuzja wywołuje często z góry określone problemy z personelem, polegające na zmienności i tymczasowości umów z pracownikami. Niektórzy pracownicy przyjmują na siebie cios i dążą szybko do zmiany własnej osobowości tak, aby dopasować się do zjednoczonej firmy. Inni z kolei nie uznają takiego stanu rzeczy i traktują dotychczasowe miejsce pracy jako tymczasowe.

Inną, bardzo wszechstronną kwestią integracji jest kultura. Bariery w tej dziedzinie są szczególnie uciążliwe, gdy łączą się firmy z różnych krajów, albo wręcz kontynentów. Różne style zarządzania mogą się przejawiać chociażby w szacunku dla autorytetów. W krajach o zhierarchizowanej strukturze społecznej osoba na wyższym szczeblu ma absolutny posłuch i szacunek. Gdzie indziej współpraca w firmie polega na koleżeństwie i dążeniu dla wspólnego celu, czyli dobra firmy.

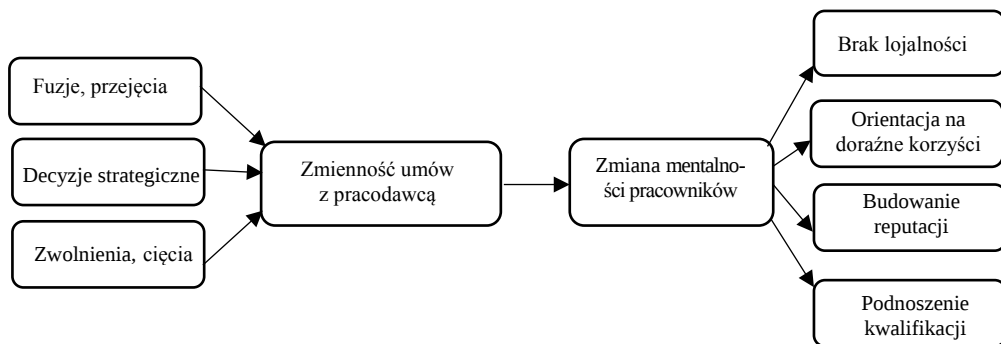
Pracownicy łączących się firm są zmuszeni wykreować nową kulturę organizacyjną lub przyjąć kulturę jednej z firm. Firmy, które jako cel fuzji przyjęły rozwój, zazwyczaj podejmują działania zmierzające ku poprawnemu przebiegowi asymilacji: różnego rodzaju szkolenia, zebrania informacyjne i nowe przepisy, które sprzyjają dostosowaniu się do procedur. Podołać różnicom kulturowym można poprzez systematyczne przeprowadzanie treningów kulturowych. Celem tych

¹¹ D. Rankine, P. Howson, *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008, s. 27.

¹² R.N. Ashkenas, L.J. Demonaco, Francis S.C., *Jak GE Capital integruje przejęte firmy?*, [w:] *Harvard Business Review on Mergers and Aquisitions*, tłum. polskie *Fuzje i przejęcia* (tłum. Rzychoń T.), Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, ss. 153-154.

¹³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1969, s. 117 za: Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1999, s. 233.

treningów ma być porównanie różnic, jak również zapoznanie się z nimi. Należy również trenować „przyszłościowe myślenie”. Aby nie powstał wspomniany wyżej podział na „my” i „oni”, należy podkreślać pracownikom, iż teraz powinni myśleć o przyszłości, nie zaś o tradycjach przedsiębiorstwa i jak to się robi „u nas”.



Rys. 1. Postawy pracowników w zmiennym środowisku pracy

Źródło: adaptacja własna z: Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 46.

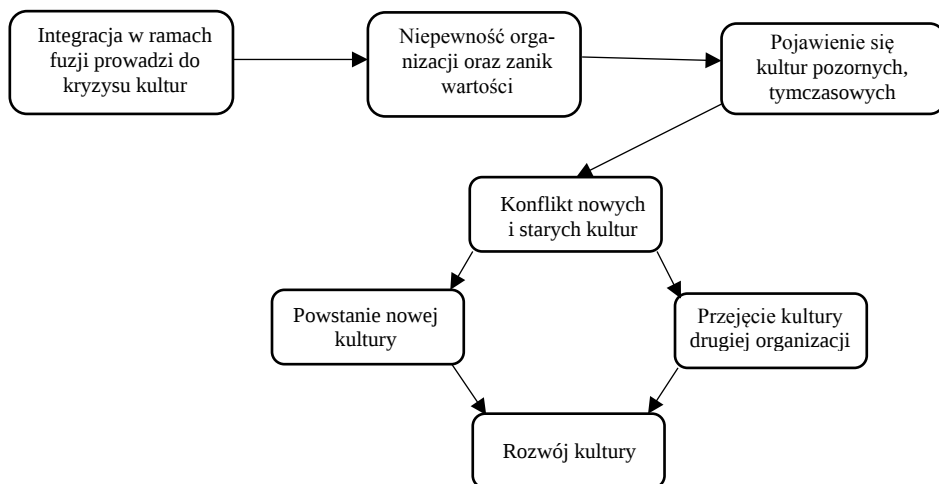
Aktywniejszą formą niwelowania barier kulturowych może być realizacja wspólnych projektów. Tworzenie zespołów ludzkich z dwóch firm dla realizacji określonych zadań pokazuje nowe możliwości oraz to, że dzięki połączonym wysiłkom mogą zdziałać więcej. W innej sytuacji można zatrudnić doradcę kulturowego. W społeczeństwach azjatyckich np. inaczej traktuje się kobiety w pracy, oczekuje się szczegółowych instrukcji zamiast ogólnych itp. Zarządzający z innych kultur często sobie nie radzą z takim stylem i różnicami. Dlatego ważne jest, aby dostępny był pracownik na specjalnym stanowisku, który wytłumaczy wszystkie mankamenty różnic kulturowych.

Inną formą barier kulturowych są różne kultury organizacyjne. Nawet w firmach w ramach jednego kraju, pomimo mówienia jednym językiem, ludzie z różnych organizacji inaczej mogą rozumieć instrukcje z góry, ze względu na inny tryb pracy w przeszłości. Wyjaśnienie tego rodzaju nieporozumień może nastąpić tylko w drodze rozmowy twarzą w twarz i stałym trójstronnym kanałem komunikacyjnym: pomiędzy integrowanymi firmami oraz kadrą zarządzającą. Kultura organizacyjna pełni również rolę integracyjną w zakresie łączenia instytucji w całość. Wspólny sposób myślenia i działania przyjęty w kulturze organizacyjnej ułatwia osiągnięcie celów organizacji¹⁴.

Zmiana jakiegokolwiek kultury organizacyjnej jest długotrwała, a podstawą dla niej ma być świadomość personelu o jej konieczności i przekonanie o jej

¹⁴ A. Wojtowicz, *Zmiany w firmie a kultura organizacyjna*, [w:] *Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, zeszyt 3, Tarnów 2000, s. 65.

nastąpieniu. Kultura ulega przemianie dopiero na końcu procesu fuzji, zaś wynikiem zmiany kultury może być nowoutworzona kultura z dwóch integrujących się lub zdominowanie kultury jednej firmy przez inną. Zmiana kulturowa często wymaga też wymiany personelu, w tym pracowników kluczowych, ponieważ od nich zależy upowszechnienie się kultury organizacyjnej na podwładnych.



Rys. 2. Przebieg zmiany kulturowej w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z metod zmiany kultury organizacji może być gratyfikacja, polegająca na bardziej korzystnym systemie motywacyjnym, podwyżce, premii, polepszeniu warunków pracy czy awansie. Warunkiem dla otrzymania gratyfikacji jest zmiana dotychczasowego postępowania, która powinna być jasno przedstawiona, powinny być też określone jej pożądane cechy charakterystyczne.

Aby wszystkie wymienione wyżej czynniki sprawnie doprowadziły do synergii zespołów przedsiębiorstw łączących się, niezbędne jest opracowanie na samym wstępie strategii ZZL. Strategia ta ma być pojmowana jako jednolita konfiguracja długofalowych celów, zasad, planów i programów działań skierowanych na utworzenie i pełnowartościowe wykorzystywanie kapitału ludzkiego firmy, przyczyniającego się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁵.

¹⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 63.

5. Zakończenie

Należy oczekiwać, iż w najbliższych czasach fuzje i przejęcia nadal będą chętnie wybieraną przez firmy (szczególnie te duże) strategią ekspansji i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Pomimo faktu, że spora część transakcji kończy się niepowodzeniem, to podmioty łączące się zawsze oczekują dodatniej wartości po dokonaniu synergii firm. Sukces każdej takiej operacji zależy od tego, jak skutecznie firmy mogą się ze sobą połączyć. Każda fuzja kosztuje sporo wysiłków, czasu, pieniędzy i kapitału ludzkiego. Może wpływać na firmę destruktywnie.

Strategia w dziedzinie ZZL w procesie fuzji jest ważna dlatego, że bez niej nie ma możliwości powiększenia własnego potencjału twórczego na początkowym etapie fuzji. Jednak każdy etap jest istotny, i na każdym etapie decydentów czekają pułapki i ukryte czynniki, które mogą zaważyć na losach takich transakcji. W zmiennym otoczeniu gospodarczym najważniejszym czynnikiem, decydującym o sukcesie, są ludzie. Kwestii personalnych i kulturowych organizacji nie można zostawić samym sobie, gdyż towarzyszące fuzjom zamieszanie i luki informacyjne negatywnie wpływają na nastrój i motywację personelu.

Literatura

- [1] **Anthonissen P.F.:** *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [2] Badanie KPMG i DealWatch, *Rynek fuzji i przejęć. Polska na tle Europy Środkowej*. Edycja 2010, Warszawa 2010.
- [3] **Daszkiewicz N.:** *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- [4] Harvard Business Review on Mergers and Aquisitions, tłum. polskie *Fuzje i przejęcia* (tłum. Rzychoń T.), Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [5] **Kaczmarek B., Sikorski Cz.:** *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1999.
- [6] **Kraciuk J.:** *Rola fuzji i przejęć w procesach koncentracji w polskim przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010.
- [7] **Koźmiński A.K.:** *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [8] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [9] **Rankine D., Howson P.:** *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008.
- [10] **Wojtowicz A.:** *Zmiany w firmie a kultura organizacyjna*, [w:] Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie zeszyt 3, Tarnów 2000.

IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MERGERS

Summary

Topic of this article concerns about phenome which have increasing role in global economy. It is mergers. Whereas article concerns about human resource management in the process of junction. Problem is actual due to increasing number of enterprises integrating with partner or competitor when enterprises forgot about the main value component of its, about human capital.

EWELINA PAWŁOWSKA

Wydział Finansów

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZMIANY W HANDLU ZAGRANICZNYM POLSKI WYNIKAJĄCE Z AKCESJI DO UNII EUROPEJSKIEJ

Celem opracowania jest analiza warunków wymiany handlowej powstałych w wyniku akcesji Polski do Unii Europejskiej. Doświadczenie empiryczne wskazuje, iż znaczna część dotychczasowych eksporterów w okresie dekonunktury bardzo dobrze wykorzystało szanse wejścia na rynki zagraniczne i zwiększenia dotychczasowych przychodów z wymiany handlowej.

1. Wprowadzenie

Wbrew obawom, Polska od kilku lat systematycznie odnotowuje nadwyżkę w handlu zagranicznym z Unią. Obecne spowolnienie, szczególnie odczuwalne w strefie Eurolandu, jest czynnikiem powodującym zmiany w strukturze odbiorców eksportu Polski. Spadek popytu w krajach Unii Europejskiej spowodował wzrost aktywności polskich przedsiębiorców w zakresie poszukiwania nowych rynków zbytu, które coraz częściej znajdują się poza Europą. Niniejsze opracowanie jest próbą weryfikacji hipotezy na podstawie danych statystycznych, że nowe warunki wymiany handlowej miały znaczący wpływ na dynamikę i strukturę obrotów towarowych Polski. W pracy podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy akcesja Polski do Unii Europejskiej przyniosła pozytywne zmiany w wymianie handlowej kraju?
2. Jakim zmianom uległy strumienie handlu zagranicznego Polski z podziałem na: globalny import i eksport, handel zagraniczny z krajami UE-15 (stara UE), z krajami UE-10 oraz jak kształtują się główne tendencje z krajami trzecimi?

Pierwszy fragment opracowania prezentuje zmiany w polskim handlu zagranicznym wynikające z akcesji do Unii Europejskiej. Z kolei druga część pracy przedstawia obroty handlu zagranicznego Polski w latach 2000-2012 według grup krajów. Ostatni fragment prezentuje wyniki badań empirycznych w postaci zmian w strumieniach handlu zagranicznego Polski w latach 2000-2012.

Obszarem analizy są również kwestie potencjału polskiej gospodarki, gdzie obecnie istnieją bardzo duże szanse dla rozwoju polskiego eksportu, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania nowych odbiorców.

Zainteresowanie tematyką zmian w handlu zagranicznym Polski wynikającym z akcesji do Unii Europejskiej podyktowane jest nie tylko kwestiami poznawczymi. Możliwości aplikacji analiz i wyników badań w funkcjonowaniu gospodarki oraz wykorzystania sformułowanych wniosków dotyczących kształtowania się zmian w handlu zagranicznym Polski dodatkowo uzasadnia podjęcie tej problematyki.

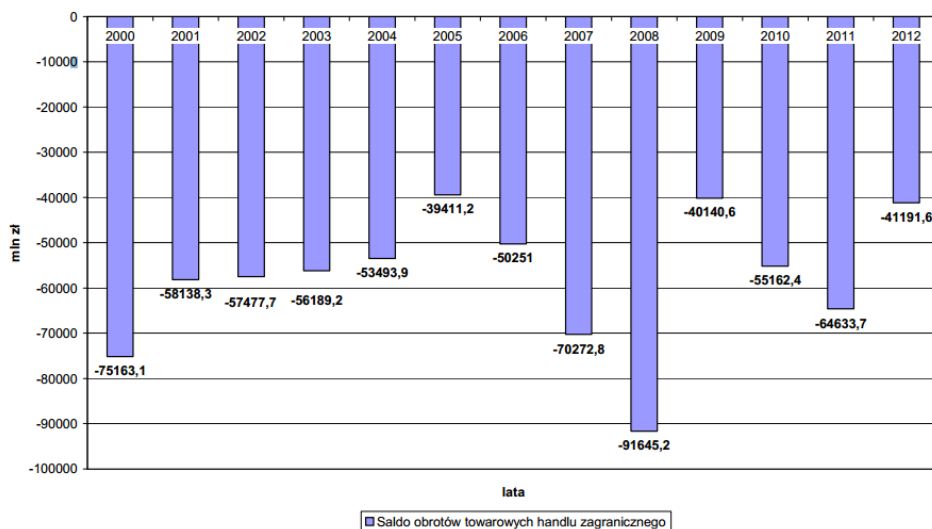
2. Handel zagraniczny Polski po wejściu do Unii Europejskiej

Wymiana handlowa pomiędzy Unią Europejską a Polską została znacznie zliberalizowana w skutek Układu Europejskiego, który ustanowił stowarzyszenie pomiędzy obydwoma partnerami. Układ ten miał na celu stworzenie strefy wolnego handlu, a proces stopniowego otwierania się rynku Polski oraz Unii rozpoczął się 1 marca 1992 r. wraz z wejściem w życie części handlowej porozumienia [10, s. 9]. Kolejnym etapem było zniesienie z dniem 1 stycznia 1997 r. taryf celnych na import do UE wyrobów przemysłu przetwórczego, które pochodziły z państw kandydujących [14, s. 140]. Na skutek obniżenia stawek celnych kraje członkowskie wykluczyły bariery ilościowe importu z krajów EWŚ [19, s. 100]. Wraz ze wzrostem dostępności polskiego rynku dla krajów Unii pojawiają się dodatkowe strumienie handlu z Polską, które stwarzają nową przestrzeń dla wymiany handlowej i tworzenia nowych strumieni umożliwiających osiągnięcie dalszych efektów handlowych [6, s. 28]. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej nastąpił dość szybki wzrost obrotów handlowych ogółem. W początkowych latach członkostwa import rósł nieco wolniej od eksportu [1, ss. 170-171].

Ważnym skutkiem akcesji i przekształceń, które z niej wyniknęły jest poprawa zdolności konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim, a także gruntowna zmiana dotychczasowych reguł handlu z partnerami [18, ss. 548-549]. Według danych Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., akcesja Polski do Unii ułatwiła polskim przedsiębiorcom sprawowanie wymiany handlowej z wieloma krajami, i to nie tylko z UE [11]. Należy podkreślić, że integracja z jednolitym rynkiem Unii i powstające procesy dostosowawcze w polskiej gospodarce miały początek już na kilka lat przed datą akcesji, w postaci większego zainteresowania Polską ze strony inwestorów zagranicznych, głównie z rozwiniętych państw niebędących członkami Unii (USA, Japonia). Wpływ akcesji na wyniki handlu zagranicznego Polski był przede wszystkim determinowany przez czynniki koniunkturalne występujące

w gospodarce światowej oraz przez czynniki wewnętrzne, oddziaływające na orientację proimportową, jak i proeksportową [16]. Należy zwrócić uwagę, iż w traktacie dotyczącym akcesji zagwarantowano Polsce dodatkowe wsparcie finansowe w pierwszych latach członkostwa, w postaci kilku instrumentów finansowych, przeznaczonych na dostosowanie do unijnych zasad dotyczących kontroli granic zewnętrznych [20, s. 21].

Rozszerzenie Unii następujące z dniem 1 maja 2004 r. po raz pierwszy było jakościowo odmienne od poprzednich, ponieważ dotyczyło ono państw o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz tzw. „młodej gospodarce rynkowej” [22, s. 49]. Wymiana handlowa z innymi krajami jest czynnikiem umożliwiającym przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego oraz lepszego zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, a także inwestycyjnych gospodarki. Budowanie prawidłowości rządzących handlem zagranicznym, a także przebiegu tych stosunków w czasie, jest podstawą metodologiczną budowy polityki zagranicznej kraju [7, s. 10].



Wykres 1. Saldo obrotów towarowych w handlu zagranicznym Polski w latach 2000-2012 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, Warszawa 2013, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_han- dlu_zagranicznego_2013.pdf, [dostęp 02.04.2014].

Gospodarki dzielą się na dwie kategorie pod względem wymiany handlowej. Są to kraje mające nadwyżkę handlową (czyli więcej eksportują, niż importują) oraz kraje z deficytem handlowym, gdzie przeważa import [3, ss. 15-16]. Polska już od dłuższego czasu więcej importuje niż eksportuje, co prezentuje wykres 1.

Jednak wg danych GUS, Polska rok 2013 po raz pierwszy w historii zamknęła nadwyżką, równą ponad 8 mld złotych. Nawet w ostatnich miesiącach roku, kiedy gospodarka rosła już w tempie prawie 3% rocznie, Polska eksportowała więcej niż importowała. To skłoniło część ekonomistów do odważnego stwierdzenia, że kraj tymczasowo porzucił deficyt.

3. Warunki wymiany handlowej Polski w latach 2000-2012 według grup krajów

Według danych Ministerstwa Gospodarki [15] w globalnym eksporcie towarowym w roku 2012 Polska posiadała 1% udziałów (tj. ok. 183 mld USD), co pozwoliło zająć 27. pozycję na liście światowych eksporterów. Z kolei w globalnym imporcie w tym samym roku Polska zajęła miejsce 26., a jej udział wyniósł 1,1% (czyli ok. 196 mld USD). Rosnąca liczba inwestycji zagranicznych oraz wymiana handlowa sprawiły, iż Polska włączana jest w procesy globalizacyjne. Dzieje się tak przede wszystkim za sprawą postępu technologicznego, który upraszcza i obniża koszty komunikacji oraz transportu, czego skutkiem jest wzrost globalnego handlu Polski. Inwestycje zagraniczne zlokalizowane w Polsce zaowocowały wzrostem obrotów handlowych. Dla porównania w 2006 roku globalny eksport Polski był prawie pięć razy większy w stosunku do roku 1995. W analogicznym przedziale czasowym eksport światowy zwiększył się 2,3 razy. Dynamika wzrostu eksportu Polski wyprzedzała dynamikę wzrostu światowego eksportu [12].

Z dniem wejścia Polski do UE nie zmieniły się istotnie warunki wymiany handlowej z krajami „Piętnastki”, czyli starej UE w obrocie towarami przemysłowymi. Było to skutkiem postanowień Układów Europejskich, na mocy których dnia 1 stycznia 1999 r. większość handlu towarami przemysłowymi została zliberalizowana [18, s. 179]. Istotną kwestią jest fakt, iż kryzys ekonomiczny nie wpływał znacznie na pozytywny bilans z rozszerzenia dla UE-15. Spowodował on jedynie dość znaczne zmniejszenie się dynamiki w handlu. Biorąc pod uwagę głównie eksport, dotychczasowy wynik integracji z rynkiem UE był głównie rezultatem kumulacji impulsu akcesyjnego, a także bardziej sprzyjającej koniunktury na rynkach należących do starej Unii. W okresie przedakcesyjnym gospodarki krajów UE-15 odnotowały spowolnienie. Szczególny spadek zaobserwowano u największego partnera gospodarczego Polski, tj. w Niemczech. Średnie tempo wzrostu PKB na rynkach starej UE uległo spadkowi w latach 2001-2003 o 2,7 pkt. proc. do poziomu 1,1%, a w Niemczech aż o 3,4 pkt. proc. (z 3,8% na koniec 2000 r. do 0,2%) [16].

Transformacja systemowa i zmiany ustrojowe w nowych państwach członkowskich (UE-10) u progu lat 90. XX wieku przyczyniły się do istotnej zmiany

w kontaktach gospodarczych i wymianie handlowej. Handel zagraniczny odgrywał większą rolę w unowocześnianiu gospodarki, a wprowadzenie zasady swobodnego działania w zakresie handlu zagranicznego było jednym z najważniejszych źródeł poszerzania działalności przedsiębiorstw [18, s. 176]. CEFTA¹ (Środkowoeuropejskie Porozumienie o Wolnym Handlu) miała w znacznym stopniu ułatwić korzystanie z zalet jednolitego rynku wewnętrznego UE. Przyczyną powstania CEFTA był drastyczny spadek w wymianie handlowej pomiędzy krajami Europy Środkowej po transformacji politycznej przełomu lat 1989/1990 i rozwiązaniu RWPG (Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej). Porozumienie miało na celu zniesienie ciał w handlu pomiędzy krajami członkowskimi. Kolejną ważną przyczyną powstania CEFTA był nacisk ze strony Unii Europejskiej, która nie chciała dopuścić do wzajemnej dyskryminacji towarów z państw porozumienia, które zarazem zgłosiły swoją akcesję do UE [9, ss. 62-63].

Rozszerzenie Unii Europejskiej o dziesięć nowych krajów w 2004 roku spowodowało znaczące zmiany w ich polityce wymiany handlowej. Przystąpienie do jednolitego rynku, który umożliwia swobodny przepływ towarów, spowodowało wzrost wymiany handlowej [21, s. 647]. Z dniem akcesji Polski do UE, handel krajów UE-10 z państwami UE objęto całkowicie regułami jednolitego rynku europejskiego [2, s. 422]. Zmianą o największym znaczeniu niewątpliwie było zniesienie fizycznych i technicznych barier na granicach, w tym środków antydumpingowych, które stosowano w okresie przedakcesyjnym. W tym okresie powstała niepewność, że po kilku pierwszych latach przynależności, kraje będą tylko dopłacać, a ich rynki zostaną zalane przez konkurencyjne towary unijne. W znaczącej większości nowych krajów członkowskich (UE-10) pierwsze lata akcesji okazały się bardziej pomyślne niż to przewidywano, ponieważ zaczęły napływać inwestycje zagraniczne oraz nastąpiła modernizacja gospodarek. Dodatkowo zaobserwowano istotny pozytywny wpływ na kształtowanie się obrotów towarami nowych krajów członkowskich w relacji z krajami UE-15, jak i z krajami trzecimi.

Kraje Unii Europejskiej prowadzą wymianę handlową z krajami trzecimi w ramach wspólnej polityki handlowej (WPH). Niektóre państwa nie dysponują autonomią w zawieraniu umów handlowych oraz kształcie rynku krajowego, a narodowe kompetencje obejmujące te działania zostały przekazane organom Unii [13, 52-53]. Kraje, które przystąpiły do UE, przyjęły instrumenty wspólnej polityki handlowej, które obowiązywały z krajami trzecimi. Porównując stan sprzed akcesji, zwiększyła się liczba państw, które skorzystały z łatwiejszego dostępu do rynku nowych krajów członkowskich. Po akcesji do Unii nie zmieniły się znacząco warunki dostępu towarów, które pochodziły z nowych krajów członkowskich do rynków państw trzecich. Jedyne pogorszenie nastąpiło w wy-

¹ Ang. *Central European Free Trade Agreement*.

mianie handlowej ze Stanami Zjednoczonymi, Kanadą oraz Nową Zelandią. USA oraz Kanada wycofały przyznane Polsce i innym państwom w okresie transformacji preferencyjne celnego GSP². Był to system pozwalający na stosowanie przez kraje wysoko rozwinięte preferencyjnych cel w wymianie z innymi krajami, które się rozwijały. Z kolei korzystniejsze uwarunkowania uzyskano do rynków krajów tworzących unię celną lub strefę wolnego handlu z Unią Europejską. Były to kraje takie jak: RPA, Tunezja, Maroko, Meksyk, Chile [8, ss. 208-210]. Natomiast zmieniły się warunki handlowe towarami przemysłowymi z krajami trzecimi. W wyniku przyjęcia Wspólnej taryfy celnej na zdecydowaną większość towarów przemysłowych obniżyły się stawki celne [10, ss. 91-92]. Najbardziej znacząca obniżka cel wystąpiła w imporcie z państw mających umowy o wolnym handlu z UE-15, gdzie wcześniej używano stawki KNU, czyli Maroko, Tunezja, RPA, Meksyk i Macedonia.

4. Zmiany w strumieniach handlu zagranicznego Polski w latach 2000-2012

W okresie przed akcesją Polski do Unii Europejskiej pojawiło się wiele głosów eurosceptyków dotyczących kosztów i niekorzystnych zmian w wymianie handlowej kraju. Jednak jak wskazują liczne analizy i badania prowadzone w tym kierunku, akcesja przyniosła wiele pozytywnych aspektów. Obawiano się, że Polska będzie tylko dopłacać do członkostwa, a rynek kraju zostanie zalany przez towary z Unii. Pierwsze lata członkostwa Polski w Unii Europejskiej dają podstawy do oceny, iż dotychczasowe przygotowanie kraju do korzystania z zalet jednolitego rynku daje pozytywne wyniki. Z analizy danych statystycznych w latach 2000-2012 wynika, iż nastąpiło wyraźne przyspieszenie dynamiki obrotów handlowych Polski, a w szczególności z krajami przystępującymi, tj. UE-10. W wyniku, m.in. panującego kryzysu finansowego, lata 2008-2010 wskazują na osłabienie obrotów handlowych, ale w następnym analizowanym okresie, tj. 2011-2012 sytuacja uległa znacznej poprawie. Zmiany w zasadach wymiany handlowej Polski, które wyniknęły bezpośrednio ze wstąpienia do Unii przedstawia tabela 1 oraz 2.

² Ang. *Generalized System of Preferences*.

Tabela 1. Eksport Polski w latach 2000-2012 według grup krajów (średnie roczne zmiany w %, ceny bieżące na bazie euro)

2000-2003	2004-2007	2008-2010	2011-2012	2000-2012
Obroty globalne				
16,6	21,1	5,6	8,9	14,1
Obroty z krajami UE-15				
16,0	18,4	5,8	5,3	12,6
Obroty z krajami UE-10				
22,0	27,4	5,4	10,7	17,8
Obroty z krajami trzecimi				
15,9	25,9	5,2	17,6	16,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Comext: Intra and Extra EU Trade Data, Eurostat 2013 oraz Główny Urząd Statystyczny, Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, Rok 2012, (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/OZ_inform_o_syt_spol-gosp_kraju_2012.pdf), [dostęp 21.04.2014].

Tabela 2. Import Polski w latach 2000-2012 według grup krajów (średnie roczne zmiany w %, ceny bieżące na bazie euro)

2000-2003	2004-2007	2008-2010	2011-2012	2000-2012
Obroty globalne				
8,8	19,0	3,6	6,6	10,2
Obroty z krajami UE-15				
7,2	20,0	1,7	3,2	9,0
Obroty z krajami UE-10				
12,8	24,1	6,2	7,0	13,6

Tabela 2 (cd.)

Obroty z krajami trzecimi				
11,3	15,2	6,7	13,1	11,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Comext: Intra and Extra EU Trade Data, Eurostat 2013 oraz Główny Urząd Statystyczny, Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, Rok 2012, (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/OZ_inform_o_syt_spol-gosp_kraju_2012.pdf), [dostęp 21.04.2014].

Eksport

Jak wynika z tabeli 1, w latach 2004-2007 Polska odnotowała wyraźny wzrost dynamiki eksportu, który został wyliczony na bazie euro w porównaniu do poprzednich lat. Wówczas średnie tempo wzrostu wynosiło 21,1%, a w okresie przedakcesyjnym już tylko 16,6% (lata 2000-2003). W relacji z krajami UE-15 średnioroczne tempo wzrostu eksportu w okresie 2004-2007 było nieznacznie większe od tempa w latach przed akcesją (z 16% do 18,4%). Było to związane ze strategią korporacji transnarodowych, które to dużo wcześniej antycypowały wejście do państw należących do Unii Europejskiej. Dzięki temu mogły one rozwijać sieci produkcji oraz sprzedaży poprzez umocnienie funkcjonowania filii, które były umiejscowione już w nowych państwach członkowskich. Takie oddziały stały się producentem „końcowym” wyrobów gotowych, sprzedając je bezpośrednio do krajów przeznaczenia. Dość wysokie tempo wzrostu eksportu zanotowano w latach 2004-2007 w wymianie handlowej z krajami UE-10 (z 22% do 27,4%). Było to spowodowane likwidacją ograniczeń w handlu pomiędzy krajami, które nastąpiło z dniem 1 maja 2004 r. Dzięki tym działaniom wzrosła sprzedaż do nowych państw członkowskich. Jak wynika z tabeli 1, umocniła się również wymiana handlowa z krajami trzecimi, czyli krajami spoza Unii Europejskiej (z 15,9% do 25,9%). Było to rezultatem przyjęcia zasad Wspólnej Polityki Handlowej. Akcesja oznaczała również dywersyfikację rynków zbytu, dzięki czemu poszerzył się obszar wymiany handlowej. W przedziale całego badanego okresu tj. lata 2000-2012 największe średnioroczne tempo wzrostu eksportu Polski odnotowano z krajami UE-10 (tj. 17,8%), a najmniejsze z krajami UE-15 (12,6%). Jak pokazują wyżej wymienione dane, akcesja Polski do Unii spowodowała wzrost dynamiki wzrostu eksportu w analizowanym okresie.

Import

Jak wskazuje tabela 2 w okresie po akcesji (2004-2007) stwierdzono wzrost dynamiki importu, porównując stan do okresu przedakcesyjnego (odpowiednio

19% oraz 8,8%). W analizowanym okresie znacząco szybciej wzrastał import z krajów UE-10 niż z krajów UE-15. Natomiast w relacji z krajami trzecimi średnioroczne tempo uległo nieznacznemu przyspieszeniu z 11,3% do 15,2%. Akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała zmiany z dotychczasowych kierunków importu na rzecz większych zakupów w krajach członkowskich UE, w tym głównie UE-10 (z 12,8% do 24,1%). Liberalizacja handlu miała znaczący wpływ na strumienie handlu wzajemnego pomiędzy partnerami, którzy stworzyli ten obszar. Szybki wzrost importu był skutkiem również większego wzrostu gospodarczego oraz zniesienia bariery w postaci kontroli granicznych pomiędzy nowymi państwami członkowskimi i krajami UE-15 (z 7,2% do 20%). Na uwagę zasługuje fakt, iż w przedziale całego badanego okresu, tj. lata 2000-2012 największe średnioroczne tempo wzrostu importu Polski odnotowano z krajami UE-10 (tj. 13,6%), a najmniejsze z krajami UE-15 (9%). Podobną zależność zaobserwowano również w dynamice eksportu Polski.

5. Podsumowanie

Opracowanie wskazało, iż w wyniku akcesji, Polska przyjęła dorobek prawny Unii Europejskiej w dziedzinie polityki handlu zagranicznego, obierając tym samym instrumenty i zasady wspólnej polityki handlowej. Wejście Polski do krajów Unii spowodowało zniesienie ograniczeń w wymianie handlowej w postaci ceł antydumpingowych i innych środków ochronnych. Wyeliminowano również kontrolę graniczną towarów, co znacząco usprawniło obrót towarowy. Opracowanie podkreśla, iż ważnym skutkiem akcesji jest poprawa zdolności konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw na rynku europejskim.

Literatura

- [1] **Ambroziak Ł.:** *Zmiany w strumieniach handlu towarami Polski z Unią Europejską*, [w:] Marczewski K., Kaliszuk E. (red.), *Wpływ członkostwa w Unii Europejskiej na stosunki gospodarcze Polski z zagranicą*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2009.
- [2] **Domiter M.:** *Eksport w doktrynie i polityce gospodarczej na tle procesów liberalizacyjnych i integracyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [3] **Dudziński J.:** *Handel zagraniczny zagadnienia wstępne*, [w:] *Podstawy handlu zagranicznego*, (red.) J. Dudziński, Difin, Warszawa 2010.
- [4] Główny Urząd Statystyczny, *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, Rok 2012*, (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/OZ_inform_o_syt_spol_gosp_kraju_2012.pdf), [dostęp 21.04.2014].

- [5] Główny Urząd Statystyczny, Rocznik statystyczny handlu zagranicznego, Warszawa 2013, (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_handlu_zagrancznego_2013.pdf), [dostęp 02.04.2014].
- [6] **Guzek M., Biskup J.:** *Wpływ handlu między Polską a Unią Europejską na generowanie przyrostu PKB obu stron*, Wydawnictwo IKiCHZ, Warszawa 2002.
- [7] **Jeliński B.:** *Polska polityka handlu zagranicznego w warunkach członkostwa w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- [8] **Kaliszuk E., Błaszczuk M., Mroczek W., Przystupa J., Władyniak A.:** *Analiza konsekwencji członkostwa dla wymiany handlowej*, [w:] Polska w Unii Europejskiej – doświadczenia pierwszego roku członkostwa, UKIE, Warszawa 2005.
- [9] **Kandžija V., Vlahinić-Dizdarević N.:** *Enlarged CEFTA: Economic Impact on Southeast European Countries*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 88, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- [10] **Kawecka-Wyrzykowska E.:** *Dostosowania Polski do swobodnego przepływu towarów w ramach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.
- [11] Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., Handel zagraniczny Polski w 2012 r., Warszawa 11.07.2013 r., (www.kuke.com.pl/download.php?plik=1195), [dostęp 04.04.2014].
- [12] International Trade Statistics, WTO, Genewa 2012.
- [13] **Miklaszewski S.:** *Zagraniczna polityka handlowa Unii Europejskiej*, MWSE, Tarnów 2005.
- [14] **Milczarczyk-Woźniak A., Hanclich P., Witkowski P.:** *Środki polityki handlowej w wymianie międzynarodowej na przykładzie Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa 2011.
- [15] Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Raport o stanie handlu zagranicznego, Warszawa 2013, (<http://www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/Analizy+z+obszaru+handlu+zagranicznego>), [dostęp 09.04.2014].
- [16] Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Wpływ akcesji do UE na polski handel zagraniczny, Warszawa listopad 2007, (<http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/2556BC8A-2D6D-473D-AFF6-7E1A6ABE7798/40463/Uniapotrzechlatach3.pdf>), [dostęp 10.04.2014].
- [17] **Molendowski E.:** *Integracja handlowa w nowych państwach członkowskich (UE-10): doświadczenia i wnioski dla innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Difin, Kraków, Warszawa 2012.
- [18] **Molendowski E.:** *Zmiany w handlu zagranicznym Polski wynikające z akcesji do Unii Europejskiej*, [w:] Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesor Irenie Pietrzyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [19] **Oczki J.:** *Integracja Polski z Unią Europejską, a zachodnie rynki pracy*, Wydawnictwo Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- [20] **Rybiński R.:** *Skutki integracji Polski z Unią Europejską. Cz. 1, Skutki ekonomiczne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.

- [21] **Rytko A.:** *Wpływ wspólnej polityki handlowej na konkurencyjność polskiego handlu*, [w]: Sosnowski M., Sokołowski J. (red), *Polityka ekonomiczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [22] **Wojtkowska-Lodej G.:** *Wschodnie sąsiedztwo i możliwości współpracy w dziedzinie energii w rozszerzonej Unii Europejskiej*, [w:] *Rozszerzona Unia Europejska i jej wschodni sąsiedzi. Pierwsze doświadczenia współpracy*, Teichmann E., Weresa M.A. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

CHANGES IN POLISH FOREIGN TRADE RESULTING FROM THE ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

Summary

This article attempts to verify the hypothesis that the new trading conditions have a significant impact on the dynamics and structure of the Polish trade turnover.

KAMIL ROMAN

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

WDROŻENIE KONCEPCJI CSR NA PRZYKŁADZIE FIRMY DHL

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to temat ciągle aktualny i ważny z punktu widzenia problemów społecznych i gospodarczych. Przedmiotem zainteresowań tej koncepcji jest dążenie przez firmy do znalezienia optymalnego kompromisu między ekonomiczną sferą działalności a uwzględnieniem interesów lokalnej społeczności i ochroną środowiska naturalnego. W artykule przedstawiono istotę społecznej odpowiedzialności biznesu, etapy wprowadzania tej koncepcji w życie oraz jej praktyczne zastosowanie na przykładzie firmy DHL.

1. Wprowadzenie

W czasach globalizacji gospodarki koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (z ang. CSR – *Corporate Social Responsibility*) nabiera szczególnego znaczenia. Podejście to jest wieloznaczne i odmiennie interpretowane, dostrzega się przy tym znaczne przeobrażenia dotyczące interpretacji tego terminu [1].

Wieloznaczność tego pojęcia powoduje nadinterpretacje przez organizacje podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym do manipulowania – skupienia się na wygodzie zamiast na efektywności działania. Związane jest to z korelacją jaka występuje między CSR a zrównoważonym rozwojem, który dotyczy racjonalnego i odpowiedzialnego gospodarowania ograniczonymi zasobami planety.

Pełniejszą definicję koncepcji CSR przedstawiła Komisja Europejska, określając ją jako podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, w którym firma uwzględnia interesy społeczeństwa, a także aspekt dbania o środowisko w swojej bieżącej działalności [9]. Innymi słowy, organizacja społecznie odpowiedzialna dba nie tylko o swoje korzyści, lecz także o dobro całego społeczeństwa. Aktywność społeczna przedsiębiorstw stała się obiektem zainteresowań firm logistycznych, które mocno zaangażowały się w ten proces. Jednym z takich przedsiębiorstw była firma kurierska DHL, która wpisała CSR na stałe do swojej

strategii zarządzania i uznała to podejście za priorytet dla swojej działalności. Głównym celem tego artykułu jest ukazanie funkcjonowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie firmy DHL.

2. Istota koncepcji CSR

Aktualne wymagania dotyczące funkcjonowania organizacji mówią o tym, by produkowane dobra i usługi nie wpływały negatywnie na funkcjonowanie lokalnej społeczności [2]. Powstaje więc problem odpowiedniego dostosowania przedsiębiorstwa do zasad ekologicznej produkcji. CSR koncentruje się na gospodarce, relacjach z lokalną społecznością oraz relacji organizacji z otoczeniem [17]. Umożliwia to kompleksowe zdiagnozowanie bieżących problemów przedsiębiorstwa. Z powstaniem tej koncepcji wiąże się rola interesariuszy, czyli grupy osób interesujących się działalnością firmy i wysuwających wobec niej postulaty [29]. Podział ten został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Grupy interesariuszy w podejściu CRM

Udziałowcy	Kadra zarządzająca	Konsumenci	Dostawcy
Wspólnicy	Organizacja	Firmy partnerskie	Banki
Kontrahenci			Związki zawodowe
Stowarzyszenia zawodowe	Lokalna społeczność		Pracownicy
Środowisko naturalne			

Źródło: I. Codogni, Marketing społecznie zaangażowany – analiza krytyczna, Czasopismo Zarządzanie i Finanse nr 1, cz. 3, s. 108 [za:] W. Gasparski, Kodeks etyczny jako narzędzie w procesie budowania i utrwalania reputacji firmy, Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 5.

R. Karaszewski oraz A. Lis w swoim artykule „Przywództwo i CSR w kontekście pozytywnego potencjału organizacji” dowiedli, że występują silne relacje między społeczną odpowiedzialnością biznesu a przywództwem. Autorzy w swojej pracy udowodnili, że istnieje związek pomiędzy działalnością kadry kierowniczej a poziomem zaangażowania pracowników w pomoc lokalnej społeczności [7].

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu koncertuje się przede wszystkim na:

- otoczeniu wewnętrznym organizacji (kadra zarządzająca, pracownicy),

- otoczeniu zewnętrznym (dostawcy, odbiorcy, konkurencja, klienci, podmioty współpracujące z organizacją),
- społeczno-ekologicznym aspekcie działalności.

W celu uporządkowania przedmiotu zainteresowań społecznej odpowiedzialności biznesu dokonano jej podziału na wymiar zewnętrzny i wewnętrzny działalności. Na środowisko zewnętrzne przedsiębiorstwa składa się bowiem obszar zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez który możemy usprawnić sposób wykorzystania zasobów ludzkich do bieżącej działalności. Obszar koncentruje się głównie na włączeniu pracownika w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Zagadnienie etyki w środowisku pracy pozwala zaznajomić pracowników ze standardami dobrych praktyk wdrożonych w organizacji. Sfera bezpieczeństwa i higieny pracy służy zapewnieniu pracownikom odpowiednich warunków do wykonywania swoich obowiązków. Powinny one być zgodne z aktualnie obowiązującymi przepisami prawnymi, a w miarę możliwości wykraczać poza te obwarowania. W obecnie funkcjonującej gospodarce zmiany zachodzą bardzo szybko, nie można w sposób wystarczający przewidzieć co, kiedy, dla kogo i w jakiej ilości będzie produkowane. Stwarza to istotny problem z obliczeniem optymalnej ilości pracowników do wykonania zadania. Przy wykorzystaniu CSR firma może otoczyć opieką swoich pracowników, oferując im możliwość przekwalifikowania na inne stanowisko, a także wprowadzając elastyczny czas pracy. Jedną z głównych idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest dbanie o środowisko naturalne człowieka. Produkując dane dobro, przedsiębiorstwo wytwarza także niepotrzebne odpady, które trzeba unieszkodliwić. Działania CSR mają na celu odzyskiwanie i ponowne wykorzystywanie odpadków do dalszych celów.

Poprzez recykling firma, dbając o środowisko, ogranicza także koszty składowania śmieci na wysypisku. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w swoim działaniu powinno kierować się przejrzystością i wziąć współodpowiedzialność za swój wpływ na tutejszą społeczność. Rolą kadry zarządzającej jest dialog z organizacjami pozarządowymi, celem wypracowania kompromisu, dotyczącego ograniczenia negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na lokalne środowisko. Głównym problemem współczesnych organizacji było pogodzenie celów biznesowych z ochroną środowiska. Poprzez strategię zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo może realizować swoje cele strategiczne, minimalizując zarazem swój negatywny wpływ na atmosferę. Dzięki wprowadzeniu większej przejrzystości w funkcjonowaniu firmy, łatwiej jest znaleźć wszelkie niedociągnięcia i usprawnić procesy na wczesnym etapie ich funkcjonowania. Według standardu ISO 26000 przejrzystość firmy powinna obejmować następujące czynniki [18]:

- misję, charakter i lokalizację jej działalności,
- metodę podejmowania kluczowych decyzji w firmie, określenie sposobu ich wprowadzenia w życie oraz metod nadzoru ze wskazaniem na konkretne osoby i poziom ich uprawnień,

- normy i wzorce postępowania, według których organizacja ma zamiar ocenić rozwój CSR w swojej firmie,
- określić kluczowe źródła finansowania działalności,
- wyodrębnienie grup interesariuszy przedsiębiorstwa przy kierowaniu się odpowiednimi kryteriami,
- dokonanie oceny podejmowanych decyzji na środowisko lokalne, interesariuszy, przyrodę.

ISO 26000 to dokument rekomendowany przez Komisję Europejską jako pomocny przy wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności [19]. Elementy te nie są sztywnymi zasadami, jest to zbiór dobrych praktyk, pokazujących ogólny zarys działań społecznie odpowiedzialnych.

Współczesne firmy, poprzez rozdysponowanie środków pieniężnych, łączą realizację strategii firmy z misją wsparcia społeczeństwa [5].

Poprzez budowanie trwałych relacji ze społecznością lokalną, firma może osiągnąć swoje cele, wspierając także lokalną gospodarkę. Jednym ze sposobów na wsparcie miejscowej ludności jest wolontariat pracowniczy, który polega na „podejmowaniu i wspieraniu przez przedsiębiorcę działalności charytatywnej na rzecz wybranych podmiotów, w szczególności organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji, przy dobrowolnej współpracy zatrudnionych osób” [20]. Poprzez niesienie pomocy potrzebującym, pracownicy rozwijają swoje zainteresowania, budują pozytywną atmosferę współpracy, integrują grupę, budują więzi społeczne między ofiarodawcami a beneficjentami.

Budowa trwałych i partnerskich relacji z kontrahentami może poprawić konkurencyjność firmy poprzez [16]:

- poprawę jakości produktów i usług gwarancyjnych,
- skrócenie czasu oczekiwania na zamówienie przez klienta,
- możliwość uzyskania upustu cenowego od organizacji partnerskich,
- usprawnienie komunikacji na linii dostawca-przedsiębiorstwo-odbiorca-klient.

Utrzymywanie pozytywnych relacji z firmami pozwala także na lepszą koordynację działań dotyczących społeczno-gospodarczego aspektu działalności organizacji. Poszanowanie praw i godności człowieka to podstawowe zadania, jakie powinien podjąć pracodawca społecznie odpowiedzialny. Przedsiębiorca, poprzez umożliwienie pracownikowi zaspokojenia podstawowych potrzeb, pozwala zapewnić mu minimum potrzebne do egzystencji [10].

Wykorzystywanie dzieci do pracy w trudnych warunkach, nie przestrzeganie podstawowych zasad higieny pracy, głodowe płace to ból ludności pracującej w krajach trzeciego świata. Firmy, które działają zgodnie z koncepcją CSR przeciwdziałają takim praktykom. W organizacjach, gdzie społeczna odpowiedzialność biznesu odgrywa ważną rolę każdy z pracowników otrzymuje uczciwe wynagrodzenie, współmierne do poniesionego wysiłku. Pracownik odpowiednio wynagradzany pracuje bowiem dużo szybciej, jego efektywność pracy jest większa,

Tabela 2. Wymiar wewnętrzny i zewnętrzny CSR

Wymiar	Obszar	Działanie
Wewnętrzny	Zarządzania zasobami ludzkimi	Koncentruje się na optymalizacji przepływów informacji w relacjach pracownik-przełożony. Udział pracownika w podejmowaniu decyzji w organizacji, możliwość podnoszenia przez niego kwalifikacji i wsparcie ze strony pracodawcy
	Etyki pracowników	Prowadzenie szkoleń i warsztatów na temat etyki pracy, zaznajomienie pracowników z kodeksem etyki wdrożonym w firmie
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	Wprowadzenie dodatkowych zasad ochrony pracowników w organizacji, wdrożenie programów ochrony zdrowia zatrudnionych osób
	Umiejętność działania w turbulentnym otoczeniu	Minimalizacja skutków przeobrażeń i zmian w firmie, związanych ze zmianą struktury zatrudnienia i produkcji. Wdrażanie programów aktywizacji zawodowej osób, pomoc w przebranzowaniu, wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia
	Zarządzanie odpadami i ochrona środowiska	Obejmują działania dotyczące zagospodarowania produkowanych przez firmę odpadów, redukcja zużycia wody i innych mediów, wprowadzenie bardziej ekologicznych metod produkcji
	Przejrzystość organizacyjna	Usprawnienie bieżącej struktury organizacyjnej organizacji. Kierowanie się zasadą przejrzystości w wynagradzaniu pracowników, prowadzenie strategii zrównoważonego rozwoju
Zewnętrzny	Lokalne środowisko	Podejmowanie współpracy z lokalnymi stowarzyszeniami, wsparcie osób potrzebujących, wolontariat pracowniczy, wsparcie lokalnego rynku pracy
	Kooperanci	Dbanie o dobre stosunki z dostawcami i odbiorcami. Terminowe regulowanie należności wobec dostawców, monitoring płatności, wprowadzenie systemu kontroli jakości, bieżące reagowanie na potrzeby klientów. Uwzględnianie interesów społeczeństwa, środowiska naturalnego przy tworzeniu strategii bieżącej działalności
	Prawa człowieka	Dotyczy ochrony godności i praw osobistych pracowników. Zakaz zatrudniania dzieci, wykorzystania pracowników ponad siły, zakaz stosowania pracy przymusowej
	Wyzwania ekologiczne	Walka z globalnym ociepleniem i zmianami klimatycznymi. Zwiększenie wykorzystania zasobów odnawialnych

Źródło: B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 20.

a satysfakcja z wykonywanej pracy rośnie. Umiejętne i rozsądne gospodarowanie najważniejszym kapitałem, jakim jest człowiek, pozwala firmie wyprzedzić konkurencję i stać się organizacją działającą wydajniej i sprawniej od rywali.

Zwiększone zanieczyszczenie środowiska, walka z globalnym ociepleniem, ograniczone zasoby materiałów to problemy które stały się obiektem zainteresowań opinii publicznej. Kwestia ta została także zauważona przez przedsiębiorstwa, które podejmują wysiłki, by uczynić swoją organizację bardziej ekologiczną i prospołeczną. Nie ma pewności, czy intencją firm jest realna troska o sprawy bliskie społeczeństwu, czy chęć podreperowania swojej reputacji i zyskania w oczach klientów. Konsumenci są coraz bardziej świadomi swojej roli w kształtowaniu podaży i popytu na rynku, a swoimi decyzjami mogą kształtować zachowania przedsiębiorstw [8]. Postawa klienta może skłonić organizację do większego korzystania z ekologicznych technologii wytwarzania produktów. Niezależnie od powodów wdrożenia CSR, firmy, dbając o ekosystem zapewniają korzyści sobie i lokalnej wspólnocie. Przykładem działań w tym kierunku może być wprowadzenie ekologicznych i biodegradowalnych opakowań do produktów, wykorzystanie zielonej energii do produkcji, rozsądne i optymalne gospodarowanie ograniczonymi zasobami, a przede wszystkim recykling i ponowne wykorzystanie produkowanych odpadów.

3. Etapy wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i korzyści z zastosowania CSR

Głównym i podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku z prowadzonej działalności. Organizacje, chcąc podnieść swoją efektywność, zwiększają dotychczasowe normy wydajności dla pracowników obciążając ich dodatkowymi obowiązkami. Skutkiem tych działań jest szybsze wypalenie zatrudnionych osób, niższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy i mniejsza lojalność w stosunku do pracodawcy. Firmy, usiłując za wszelką cenę obniżyć koszty działalności, przenoszą produkcję do krajów azjatyckich, obniżając w ten sposób koszty zatrudnienia. Często w takich miejscach nie są przestrzegane żadne normy i standardy higieny pracy, ludzie pracują ponad siły za niskie wynagrodzenie.

Czynności podejmowane na płaszczyźnie społecznej odpowiedzialności biznesu mają przeciwdziałać takim praktykom, zmieniając podejście pracodawcy do pracownika, traktując go jako kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, o który należy nieustannie zabiegać.

Kolejną nieetyczną praktyką stosowaną przez przedsiębiorstwa jest manipulacja składem produktu. Firmy często w tajemnicy zmieniają skład lub recepturę produktu, nie informując o tym klienta. W ten sposób konsument płaci za towar

o niższej jakości cenę, jaką zapłaciliby za pełnowartościowy produkt. Cały zysk z tej manipulacji trafia do nieuczciwego przedsiębiorcy.

CSR jako koncepcja wdrażania dobrych praktyk w organizacji może być wykorzystana jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. W tym kontekście podejście to oznacza zintegrowaną koncepcję organizacji, służącą zrealizowaniu celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa [14]. Wielokrotnie firmy pod płaszczyzną społecznej odpowiedzialności biznesu realizują swoją strategię marketingową, która ma na celu zwiększyć rozpoznawalność marki, zadbać o pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i zwiększyć sprzedaż.

W. Visser, specjalista zajmujący się CSR, prezentuje zmianę sposobu myślenia dotyczącą biznesu społecznie odpowiedzialnego. Rozwój ten przebiegał w kilku etapach [12]:

- etap zachłanności – przedsiębiorstwo podejmuje działania jedynie w warunkach nagłej konieczności, główny cel to maksymalizacja zysku i zwiększenie udziałów w rynku,
- etap działań charytatywnych – firma działa w charakterze filantropa, wspierając lokalne organizacje i społeczności,
- etap budowania pozytywnego wizerunku – firmy, kreując się jako organizacje społecznie odpowiedzialne, próbują ocieplić swój wizerunek celem zwiększenia zysków,
- etap planowania strategicznego – koncepcja odpowiedzialności biznesu zostaje ujęta w misji i wizji przedsiębiorstwa stając się jednym z głównych elementów strategii działania. Firma widzi możliwości wykorzystania CSR w podniesieniu efektywności działania,
- etap społecznej odpowiedzialności – organizacja w pełni przestrzega filozofii CSR, w sposób uporządkowany i zorganizowany wdraża koncepcje społecznej odpowiedzialności w każdej sferze swojej działalności.

Rozwój CSR polegał w głównej mierze na przejściu od fazy gromadzenia kapitału, poprzez narzędzia marketingowe, *public-relations*, które mają za zadanie budować lojalność klientów i większe zaufanie do marki. Kolejnym etapem rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu było wpisanie tego podejścia w obszar strategicznego zarządzania przedsiębiorstwa. CSR przestał być dla firmy obciążeniem, a stał się wartością dodaną, sposobem na usprawnienie funkcjonowania organizacji. Ostatni etap rozwoju trwa nadal i dotyczy wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w każdym aspekcie swojej działalności. Firmy zdają bowiem sobie sprawę z rosnącej świadomości konsumentów w tej materii, koncentrując się na prowadzeniu działalności przyjaznej dla środowiska i społeczeństwa.

Przesłankę do wprowadzenia koncepcji strategii odpowiedzialnego biznesu jest wiele, wśród wielu korzyści z zatasowania tego podejścia wymieniamy przede wszystkim [21]:

- stworzenie trwałych, opartych na solidnych fundamentach relacji z podmiotami zaangażowanymi w działalność przedsiębiorstwa, lokalną ludnością, instytucjami państwowymi, inwestorami,
- tworzy dodatkową wartość dla przedsiębiorstwa, wyróżniając je spośród konkurencji. Podejście to pomaga budować rozwój organizacji na solidnych i trwałych fundamentach. Ułatwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- zwiększa odporność na zagrożenia płynące z otoczenia,
- pozwala zbudować czytelną i jasną kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- podnosi rozpoznawalność marki wśród interesariuszy. Pozwala umocnić pozytywny wizerunek przedsiębiorstw wśród społeczności lokalnej, analityków biznesu i mediów,
- pozwala kreować wizerunek „pracodawcy przyjaznego”, celem pozyskania nowych pracowników. Podnosi także motywację i lojalność dotychczasowych pracowników,
- tworzy pozytywny wizerunek organizacji wśród potencjalnych inwestorów.

Według niektórych badaczy koncepcja CSR nie jest pozbawiona także mankamentów. Twierdzi się, że firma powinna się skupić tylko na bieżącej działalności, a nie wykorzystywać swoje zasoby do celów społecznych. Innym argumentem jest stwierdzenie, że wykorzystywanie kapitału firmy do działań społecznych i środowiskowych jest czynnikiem spadku efektywności działania [3]. Wdrożenie koncepcji CSR w firmie należy do decyzji kadry zarządzającej. To od kierownictwa w głównej mierze zależy, czy społeczna odpowiedzialność będzie tam praktykowana, czy też nie.

4. Metody praktycznego wdrożenia koncepcji CSR w organizacjach

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła szerokie zainteresowanie w wielu branżach. Każde przedsiębiorstwo w odmienny sposób rozumie tę koncepcję, starając się działać w sposób zrównoważony i proekologiczny. W niniejszym rozdziale autor postara się pokazać na przykładzie dwóch firm, jak można wdrożyć w praktyczny sposób koncepcje CSR w organizacji. Przedsiębiorstwa te działają globalnie, są liderami w swoich branżach i podejmują działania na rzecz społeczeństwa i środowiska.

4.1. Działanie społecznie odpowiedzialne w firmie DHL

Logistyka to branża, która od dawna silnie oddziałuje na środowisko. Od dekady rozwój transportu związany był z ingerencją w ekosystem. Powiązanie to

wymusiło na organizatorach transportu zainteresowanie się tematyką CSR w swojej działalności. Według G. Korwackiej: „procesy logistyczne były jednymi z pierwszych, w których rozpoczęto poszukiwania rozwiązań proekologicznych [25]”. Początkowo działalność ta koncentrowała się na zasadach zrównoważonego rozwoju, przestrzegania zasad bezpiecznego przemieszczania ładunków i etycznych kontaktach z kooperantami. W dzisiejszej rzeczywistości sfera ta została powiększona o wykorzystanie opakowań wielokrotnego użytku i stawianie na nowoczesne technologie, ograniczające zużycie surowców i emisję CO₂ do atmosfery. Sama logistyka zwrotna ewoluowała i dokonała przełomu, wykorzystując nowoczesne technologie spalania odpadów, a także metody ich ponownego zagospodarowania.

Działania podejmowane w związku z CSR są ściśle związane z wizją i misją organizacji, które przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Misja i wizja DHL

Wizja	„stanie się firmą logistyczną dla świata”
Misja	• pragniemy uprościć życie naszych klientów • przyczyniamy się do większych sukcesów naszych klientów, pracowników i inwestorów • znacząco przyczyniamy się do pomyślności świata • zawsze wykazujemy szacunek dążąc do osiągnięcia naszych wyników

Źródło: http://www.dhl.com/pl/pl/o_nas/portret_koncernu/wizja_i_misja.html

Poprzez „stanie się firmą logistyczną dla świata” firma pragnie stać się pierwszym wyborem konsumentów. W celu realizacji swojej wizji firma stara się być organizacją otwartą na ludzi, dbającą o potrzeby swoich klientów. CSR jest głównym elementem strategii firmy. Realizując program „Living Responsibility” organizacja skupia się na środowisku, zarządzaniu kłêskami, edukacji pracowników, a także wspieraniu inicjatywy wolontariatu wśród pracowników [21]. Organizacja ta w bieżącej działalności zorientowana jest na zasady etyczno-moralne, które zostały ujęte w kodeksie dobrych praktyk [6].

Głównym celem i priorytetem polityki CSR w DHL jest [11]:

- inwestycja w kapitał ludzki, szkolenia i kursy umożliwiające stałe podnoszenie kompetencji i umiejętności pracowników. Pozwala to na realizację strategii firmy i osiągnięcie długoterminowych korzyści dla organizacji,
- ciągle doskonalenie wszystkich czynności i procesów w wyniku których staną się bardziej efektywne i ekologiczne. Firma koncentruje się w tym aspekcie

na rozsądnym korzystaniu z posiadanych zasobów, wdrożeniu nowych technologii, korzystaniu z odnawialnych źródeł energii,

- aktywny udział przedsiębiorstwa w podejmowaniu społecznie odpowiedzialnych inicjatyw.

Strategia „First Choice”, której realizacja związana jest z wizją przedsiębiorstwa, zakłada poprawę efektywności organizacji na każdym etapie doręczania przesyłki, poprzez odpowiednie zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa. Realizacja programu „First Choice” polega głównie na [24]:

- poprawie komunikacji z klientami przy aktywnym udziale pracowników przedsiębiorstwa,
- corocznym badaniu opinii pracowników, które pozwala na zdiagnozowanie nieciągłości i ciągłe doskonalenie organizacji,
- pobudzaniu kreatywności pracowników, wyróżnianiu pracowników aktywnie włączających się w proces rozwoju firmy,
- współpracy i wymiany doświadczeń pracowników DHL na całym świecie,
- promowaniu idei wolontariatu pracowniczego.

DHL, poprzez swój zespół reagowania na katastrofy, wspiera społeczności dotknięte skutkami katastrof naturalnych. Poprzez usługę „Go Green” przedsiębiorstwo wspiera także środowisko. Program polega na rekompensowaniu negatywnego wpływu transportu na środowisko poprzez akcje zalesiania, wykorzystania ekologicznej energii.

Podstawowe cele, jakie mogą być spełnione poprzez realizację tej strategii przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela 4. Główne cele strategii First Choice

Cel	Działanie
Podnieść satysfakcję klientów	Poprzez ciągły pomiar satysfakcji i zadowolenia klientów firma może usprawnić swoje działanie
Zaangażować pracowników do działania	Pracownik jest włączony w proces podejmowania decyzji i dokonywania zmian w przedsiębiorstwie
Udoskonalić istniejące procesy	Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa opiera się na ciągłym doskonaleniu i znajdowaniu lepszych, efektywniejszych i ekologicznych rozwiązań w celu poprawy produktywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

<http://www.dhlgf.pl/category/index/cid/21/First-Choice>

Proces wprowadzenia strategii First Choice do przedsiębiorstwa był wieloetapowy i angażował wszystkie komórki organizacyjne przedsiębiorstwa [4]. Podstawą do wdrożenia tej strategii jest metoda zarządzania jakością

six-sigma, której podstawą jest redukcja występujących zmienności w procesach do poziomu tolerowanego [15].

Główne korzyści, jakie wynikają z zastosowania formuły First Choice to [11]:

- mniejsza liczba uszkodzonych przesyłek,
- krótszy czas obsługi klienta,
- szybszy dostęp do danych o kliencie i możliwość ich zmodyfikowania,
- mniejszy współczynnik paczek niedostarczonych,
- możliwość aktywnego informowania klientów o przebiegu i statusie,
- złożonej reklamacji,
- szybszy kontakt klienta z infolinią.

DHL, jako międzynarodową korporacją działającą globalnie, prowadzi szereg akcji o charakterze charytatywnym. Na świecie przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczyło w pomocy dla ofiar poszkodowanych w trzęsieniach ziemi w Nepalu [26]. Za pomocą grupy pracowników działającej w zespole do spraw katastrof, organizacja zapewniła potrzebującym żywność i wszelkie potrzebne wsparcie. W Polsce DHL Polska angażuje się przede wszystkim we wsparcie placówek oświatowych i zdrowotnych, koncentrując się na pomocy dzieciom. W ramach akcji „MAŁA WIELKA NAKRĘTKA” firma włączyła się w aktywną zbiórkę plastikowych nakrętek, a także zużytych sprzętów elektronicznych, które zostały potem sprzedane firmom recyklingowym. Zebrane środki przekazano na cel charytatywny. Jako DHL, przedsiębiorstwo wpisało CSR w swoją strategię tak, aby w sposób trwały i zrównoważony połączyć działalność biznesową z prospołeczną [27]. Dzięki temu, oprócz korzyści ekonomicznych, firma buduje także swój pozytywny wizerunek w społeczeństwie.

5. Zakończenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to temat ciągle ważny i aktualny, stale obecny w kręgu zainteresowań przedsiębiorstw. CSR na przestrzeni lat ewoluowało. Firmy doszły do wniosku, że koncentrowanie się jedynie na wyniku finansowym jest błędem i należy wdrożyć koncepcje zrównoważonego rozwoju i uwzględnić interesy lokalnej społeczności. DHL, jako firma międzynarodowa, obecna na każdym kontynencie, jest świadoma wyzwań, jakie czekają ludzkość w przyszłości. W raporcie z 2005 firma uwzględniła etyczny biznes jako priorytet swojej działalności, a także wpisała CSR do strategii przedsiębiorstwa, jako element zarządzania strategicznego [28]. Działaniami mającymi ograniczyć negatywny wpływ przemysłu na ekosystem są: ograniczenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery, zmieszanie zużycia wody i energii elektrycznej, wykorzystywanie nowych ekologicznych technologii. DHL to firma, która patrzy w przyszłość i chce przekazać kolejnym pokoleniom planetę w jak

najlepszym stanie. Dynamiczny rozwój koncepcji CSR pozwala stwierdzić, że w niedługim czasie podejście to stanie się standardem w prowadzeniu działalności w organizacjach.

Literatura

- [1] **Bartkowiak G.:** *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 168.
- [2] **Bartkowiak G., Krugielka A.:** *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze zatrudnienia*, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa, Gniezno, 2012, s. 11.
- [3] **Bek-Gaik B., Rymkiewicz B.:** *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a finansowe miary dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 804, s. 138.
- [4] **Chabińska-Rossakowska M.:** *Proinnowacyjne ZZL w firmie DHL Express*, Forum leaderów, s. 96.
- [5] **Ćwik N., Januszewska J.:** *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem. Poradnik efektywnej współpracy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 23.
- [6] **Hop N., Kudelko J.:** *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa górniczego*, [w:] Zagożdżon P.P., i Madziarz P., (red.), *Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury*, Tom 5, Wrocław 2013, s. 94.
- [7] **Karaszewski R., Lis A.:** *Przywództwo i CSR w kontekście pozytywnego potencjału organizacji*, Marketing i rynek 5/2014 CD 1, s. 1060.
- [8] **Karaszewski R., Jakubczak A., Hoppe G., Gotowska M., Dudziński P.:** *Znaczenie społecznej odpowiedzialności konsumentów i biznesu w zrównoważonym rozwoju*, [w:] red. A. Granczyk *Polityka zrównoważonego i zasobooszczędnego gospodarowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 318/2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 337.
- [9] **Kowalczewski W.:** *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008, s. 322.
- [10] **Krasnosielski A.:** *Anomia w środowisku pracowniczym*, Studia i prace wydziału ekonomicznego, Nr 4, Gorzów Wielkopolski 2013, s. 79.
- [11] **Kuraszko I., Augustyniak S.:** *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum odpowiedzialnego biznesu, Warszawa 2009, s. 34.
- [12] **Osiak J.:** *CSR – strategia firmy czy zabieg marketingowy?*, Logistyka Odzysku, Nr 4/2013, ss. 28-29.
- [13] **Romanowska M., Wachowiak P. (red.):** *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 145.
- [14] **Szablewski A.:** *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa 2009, s. 372.
- [15] **Szymonik A.:** *Logistyka i zarządzania łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 25.

- [16] **Urbaniak M.:** *Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B*, Czasopismo Logistyka, Nr 3/2008, s. 54.
- [17] **Wołoszyn J., Ratajczak M.:** *Modele społecznej odpowiedzialności biznesu-rozważania teoretyczne, społeczna odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw*, Warszawa, 2012, s. 7.
- [18] http://www.standardyetyczne.pl/csr_iso_26000.html [dostęp 14.06.2015].
- [19] <http://www.pkn.pl/iso-26000> [dostęp 14.06.2015].
- [20] http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/aspekty_prawne_WP.pdf [dostęp 14.06.2015].
- [21] <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/korzysci-z-csr> [dostęp 14.06.2015].
- [22] http://www.innowrota.pl/sites/default/files/images/G.Karwacka_2.pdf [dostęp 14.06.2015].
- [23] http://www.dhl.com.pl/pl/o_nas/odpowiedzialnosc.html [dostęp 14.06.2015].
- [24] http://www.dhl.com.pl/pl/kariera/sila_dhl.html [dostęp 14.06.2015].
- [25] http://www.innowrota.pl/sites/default/files/images/G.Karwacka_2.pdf [dostęp 14.06.2015].
- [26] http://www.dpdhl.com/en/responsibility/corporate_citizenship/disaster_management/disaster_response_drt/drt_deployment_nepal.html [dostęp 14.06.2015].
- [27] <http://www.dhlgf.pl/category/index/cid/24/Odpowiedzialnosc-Spooleczna> [dostęp 14.06.2015].
- [28] http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport_CSR_DHL.pdf [dostęp 14.06.2015].
- [29] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/interesariusze> [dostęp 14.06.2015].

IMPLEMENTATION OF CSR CONCEPT BASED ON DHL EXAMPLE

Summary

The concept of corporate social responsibility is a still relevant and important topic from the point of view of social and economic problems. The subject of interest in this concept is the companies desire to find an optimal compromise between the economic sphere of activity and taking into account interests of local community and protecting the environment. The article presents the essence of corporate social responsibility, the stages of introducing this concept and its practical usage based on DHL example.

KATARZYNA ŚWIĘTOCHOWSKA

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

ZACHOWANIA PROSPOŁECZNE W ORGANIZACJI

Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy w dobie powszechnie istniejącego „wyścigu szczurów”, można w organizacji spotkać się z zachowaniami prospołecznymi oraz czym się one charakteryzują. Teoria przedstawia wiele przyczyn i czynników wpływających na udzielanie pomocy, jak normy społeczne czy społeczna wymiana, jednakże pozostaje pytanie, czy te koncepcje dalej są obecne w rzeczywistości? Szczególnie w takim miejscu jak organizacja. Otrzymane wyniki dowiodły pozytywnej odpowiedzi na postawione pytanie, a ponadto wskazały nie tylko przyczyny zachowań prospołecznych, ale także to, komu badani chętniej chcieliby udzielać pomocy i poświęciłoby więcej czasu.

1. Wprowadzenie

Zachowania prospołeczne są to działania, których celem jest dobro drugiego człowieka [1, s. 300]. Ich specyficzną odmianą jest altruizm, czyli pomoc bez względu na ponoszone koszty, czy bez oczekiwania czegoś w zamian. Najprościej tłumacząc, altruizm oznacza bezinteresowną troskę o dobro innych [2, s. 23]. Często troska ta czyniona jest pomimo ponoszonych strat.

Obecnie ludzie żyją w coraz większym stresie. Jest to spowodowane między innymi ciągłą walką o lepsze stanowisko, awans, podwyżkę czy rozwój kariery. W takich sytuacjach ludzie często nie patrzą na dobro innych, tylko koncentrują się na sobie. Nazywa się to „wyścigiem szczurów” – pracownicy za wszelką cenę chcą osiągnąć pewne założenia, nie patrząc ani na ponoszone koszty, ani na inne osoby dokoła siebie. Rozwój firmy jest uzależniony od efektów pracy zatrudnionych, jednak nie raz traktują oni siebie nawzajem jako konkurencję w drodze do awansu, a nie jako wspólną grupę dążącą do tego samego celu (np. jak najlepszego funkcjonowania organizacji). Czy podczas takiego stylu życia jest czas na pomaganie innym? Szczególnie jeśli sytuacja dotyczy miejsca zatrudnienia?

2. Źródła prospołeczności

Do jednych z podstawowych przyczyn zachowań prospołecznych zalicza się te, zaproponowane przez koncepcje ewolucyjne [1, s. 303]: dobór krewniaczy, norma wzajemności oraz uczenie się i przestrzeganie norm społecznych.

Po pierwsze, dobór krewniaczy zbadany przez W. Hamiltona. Za pomocą obserwacji zachowań prospołecznych u zwierząt stworzył on hipotezę mówiącą o tym, że pomagając krewnym, zapewniamy większe szanse na przetrwanie naszych genów, tak więc chętniej pomagamy rodzinie niż osobom obcym [3, s. 326].

Po drugie – norma wzajemności, czyli oczekiwanie, że pomaganie innym zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania od nich pomocy w przyszłości oraz pomaganie tym, od których uzyskaliśmy pomoc w przeszłości.

Po trzecie – uczenie się i przestrzeganie norm społecznych zbadane przez H. Simona. To, czy będziemy skłonni do zachowań prospołecznych zależy w dużym stopniu od norm społecznych, których uczymy się całe życie i od tego, czy będziemy ich przestrzegać.

Ponadto, należy pamiętać, że człowiek zawsze świadomie lub nieświadomie dąży do utrzymania pozytywnego wizerunku własnej osoby [2, s. 11]. Oznacza to, że pomimo ciągłej rywalizacji, chcemy zachować dobrą twarz, co może wpływać na ilość i poziom udzielanej przez nas pomocy. Niestety może się tak zdarzyć, że danemu pracownikowi będzie zależało tylko na dobrym zdaniu przełożonego, co niekoniecznie przełoży się na zachowania prospołeczne w stosunku do pracowników (lub mogą one odbywać się jedynie na pokaz, kiedy przełożony patrzy).

Inne spojrzenie na źródła zachowań prospołecznych daje koncepcja wymiany społecznej [4, s. 538], której autorem jest G. Homens. Wyróżnił on wymianę ekonomiczną i społeczną, dlatego może ona dotyczyć zarówno wartości materialnych (jak pieniądze), ale i nie materialnych (jak pomaganie innym). W takich sytuacjach oczekuje się odwzajemnienia w przyszłości. Koncepcja ta jest podobna do normy wzajemności.

D. Batson w swoich badaniach udowodnił, że na udzielanie pomocy wpływa także odczuwana empatia, czyli zdolność do stawiania się w sytuacji drugiej osoby [5, s. 114]. Im większa empatia, tym bardziej altruistyczna będzie nasza pomoc. Wykazał on także, że im większa bliskość i pokrewieństwo, tym większa szansa na wzbudzenie empatii czyli i na pomoc, co potwierdza również wspomniany wcześniej dobór krewniaczy W. Hamiltona.

Dodatkowo, na prospołeczne zachowania może wpływać osobowość [1, s. 307]. Jeśli jest ona altruistyczna to znaczy, że dana osoba posiada wiele cech, które skłaniają do pomagania.

Nie można również zapomnieć o czynnikach sytuacyjnych, jak na przykład to, komu udzielana jest pomoc. Jeśli byłaby to grupa własna, czyli ta, z którą identyfikuje się pomagający, będzie on bardziej skory do prospołecznego zachowania, niż w przypadku grupy obcej. Pozostałe czynniki sytuacyjne to, na przykład [1, s. 311-312]: nastrój, przeładowanie urbanistyczne, efekt widza czy pośpiech.

Dobry nastrój podnosi częstotliwość udzielania pomocy, ponieważ wpływa na widzenie głównie pozytywnych stron życia, czyli np. zalet z udzielenie pomocy. Co więcej, bycie w dobrym nastroju przekłada się na większą koncentrację na sobie, czyli i na postępowanie z własnymi wartościami i ideałami. Jednakże zły nastrój również może wpłynąć pozytywnie na zachowania prospołeczne, ponieważ istnieje powszechne przekonanie, że dobre uczynki wymazują złe, co sprawia, że ludzie, mając zły dzień lub nieczyste sumienie, mogą chcieć pomagać w celu poczucia ulgi.

W aktualnych czasach społeczeństwo jest atakowane ogromną ilością informacji: z radia, telewizji, gazet czy wielu innych źródeł. Powoduje to, że ludzie skupiają się głównie na sobie, aby uniknąć przeciążenia. Jest to tzw. hipoteza przeładowania urbanistycznego, którą zaprezentował S. Milgram. W takiej sytuacji człowiek, w natłoku docierających do niego informacji z otoczenia, może po prostu nie zauważyć, że ktoś potrzebuje pomocy. Nie będzie to wynikiem zlekceważenia, ale przeoczenia. W 1983 roku P. Amato przeprowadził badanie dotyczące udzielania pomocy osobie z krwawiącą nogą na ulicy. Sprawdzał on, jaka będzie skłonność ludzi do altruistycznych zachowań w zależności od wielkości miasta. Okazało się, że w dużych miastach tylko 15% przechodniów udzieliło pomocy poszkodowanemu [6, s. 40].

Kolejnym czynnikiem wpływającym negatywnie na udzielanie pomocy jest tzw. efekt widza. Mówi on o tym, że im więcej jest świadków zdarzenia, tym mniejsze szanse na uzyskanie pomocy. Bardzo często jest to spotykane, podczas gdy na ulicy ktoś zasłabnie. Wiele osób stoi i patrzy w nadziei, że ktoś inny udzieli pomocy. Odpowiedzialność za rozpoczęcie działania rozprasza się i w efekcie nikt z grupy nie czuje się zobligowany nawet do wezwania pogotowia.

Innym zdarzeniem powstrzymującym zachowania prospołeczne jest pośpiech. Jak wykazały badania J. Darleya i D. Batsona z 1973 roku, ludzie w pośpiechu po prostu nie zauważają faktu, iż ktoś potrzebuje od nich pomocy. Ilustruje to ich słynne badanie z 1873 roku na studentach seminarium duchownego przygotowującego do kapłaństwa. Można więc powiedzieć, że badani byli grupą o dużych skłonnościach altruistycznych. Badanie polegało na tym, że studenci byli pojedynczo proszeni do drugiego budynku, w którym miało odbywać się nagranie ich krótkiego wystąpienia. Jedni byli przekonani, że już są spóźnieni i powinni się spieszyć, a inni, że mają dużo czasu. Wychodząc do tego drugiego budynku, każdy badany mijał leżącego człowieka potrzebującego pomocy

(dławiącego się). Jak później się okazało w grupie niespieszącej się zatrzymało się 63% studentów, a w spóźnionej tylko 10%.

3. Zachowania prospołeczne w organizacji

Do tej pory powstało wiele badań dotyczących zachowań prospołecznych w organizacjach. Ich predykatorem był D. Organ, który jest twórcą terminu OCB, czyli *Organizational Citizenship Behaviour* – zachowania obywatelskie w organizacji. Należy ten termin rozumieć jako dobrowolne zachowania ukierunkowane na jednostki lub na organizację jako całość, wykraczające poza oczekiwania związane z rolą w organizacji, mające pozytywny wpływ na organizację lub których intencją było dobro organizacji [2, s. 217].

Arthur P. Brief w swoim artykule „Prosocial Organizational Behaviors” z 1986 roku podaje 13 rodzajów prospołecznego zachowania w organizacji [7, ss. 713-716]:

1. Pomoc współpracownikom w sprawach związanych z pracą.
2. Pomoc współpracownikom z ich osobistymi sprawami.
3. Okazywanie wyrozumiałości w osobistych sprawach.
4. Oferowanie usług lub produktów klientom w jednolity sposób.
5. Oferowanie usług lub produktów klientom w nie jednolity sposób.
6. Pomaganie klientom z osobistymi sprawami, niepowiązanymi z usługami i produktami organizacji.
7. Działanie zgodnie z organizacyjnymi wartościami, polityką i regułami.
8. Sugerowanie procedur, administracji czy ulepszenia organizacji.
9. Sprzeciw przeciwko niestosownym wytycznym, procedurom czy polityce firmy.
10. Wkładanie dodatkowego wysiłku do pracy.
11. Bycie ochotnikiem do dodatkowych prac.
12. Pozostanie z organizacją pomimo chwilowych trudności.
13. Przychylne reprezentowanie organizacji na zewnątrz.

Na zachowania prospołeczne w organizacji wpływ może mieć jej rodzaj. Głównie chodzi o klasyfikację socjologiczną, jak np. tę zaproponowaną przez A. Etzioniego na organizacje przymusowe, normatywne i ekonomiczne (inaczej utylitarne) [8, s. 35]. Typologia ta zwraca uwagę właśnie na relacje pomiędzy ludźmi.

Przykładowymi organizacjami przymusowymi są więzienia czy szpitale psychiatryczne. Ponieważ uczestnictwo w nich jest przymusowe, można się spodziewać, że udzielanie pomocy również będzie wynikało z jakiś reguł. Altruizm może mieć miejsce wśród jednostek z tej samej grupy (np. między strażnikami).

Organizacje normatywne są dobrowolne, i jak nazwa wskazuje, ich funkcjonowanie jest ustalane za pomocą pewnych norm. Są to na przykład kościoły i partie polityczne. W takich miejscach uczestnicy będą jak najbardziej udzielać sobie pomocy, ale przyczyny takiego zachowania będą zupełnie inne niż w przypadku organizacji przymusowych. Ludzie mają podobny system wartości, a łączy ich także wspólna idea czy cel. Pomaganie sobie jest działaniem dla wspólnego dobra.

W przypadku organizacji ekonomicznych (użytecznych), można spodziewać się wielu motywów udzielania pomocy. Najlepszym przykładem jest przedsiębiorstwo. Pracownicy są związani umową, więc regulamin może narzucać im pewne zachowania. Ale i zwyczaje panujące w danym miejscu, jak i zwykle normy społeczne. Ponadto, pracownik może wykazać się altruizmem, ale i pomocą w związku z wspólnym celem (np. premia dla zespołu).

Już sama definicja organizacji wskazuje na to, że pracownicy powinni wykazywać zachowania prospołeczne wobec współpracowników. J. Szczepański definiuje organizację jako celowe zrzeszenie ludzi połączonych w sposób, zapewniający racjonalne wykorzystanie środków, ekonomię wysiłku i koordynację [9, s. 231]. To połączenie świadczy o tym, że powinni oni ze sobą współpracować. Udzielenie pomocy jest formą współpracy. N. Goodmann opisuje organizację jako nie tylko formalną, ale i celową grupę utworzoną, aby osiągnąć konkretny cel [10, s. 75]. To również świadczy o tym, że pracownicy w organizacji powinni ze sobą kooperować i wspólnie dążyć do celu, ponieważ ludzie łączą się w formalne organizacje w celu osiągnięcia czegoś, co nie jest możliwe do uzyskania w pojedynkę [11, s. 54]. Tym bardziej powinni oni sobie pomagać. Dlaczego więc tak nie jest? Dlaczego ludzie biorą udział w wyścigu szczurów i nie raz liczą, że doprowadzą do zwolnienia kogoś innego, aby samemu otrzymać awans? Dlaczego chęć pomocy jest zróżnicowana w zależności od osoby, która jej potrzebuje i czym kierujemy się udzielając pomocy, skoro z definicji wynika, że powinien to być wspólny cel?

4. Badanie

Badanie miało na celu sprawdzenie, czy istnieje różnica w chęci udzielenia pomocy danej osobie w zależności od tego, kim ona jest (np. członek rodziny, kolega, przełożony), a także czy istnieje różnica pomiędzy ilością czasu jaką chcemy poświęcić na udzielenie tej pomocy. Ważnym elementem było także sprawdzenie, jakie są przyczyny zachowań prospołecznych wśród badanych.

Ponieważ jest to badanie eksploracyjne, nie są stawiane żadne hipotezy, a jedynie pytanie badawcze: Kiedy i dlaczego jesteśmy bardziej skłonni do zachowań prospołecznych w organizacji? Było to sprawdzane w kontekście

różnych osób, którym badany ma udzielić pomocy, chęci uczynienia tego, ilości poświęconego czasu oraz podawanych przyczyn działania prospołecznego.

Do przeprowadzenia badania został skonstruowany specjalny kwestionariusz, który składa się z pięciu fikcyjnych historyjek przedstawiających sytuacje podczas pracy, w której druga osoba potrzebuje od badanego pomocy. W każdym z przypadków jest kilka wersji: osoba ta jest nam obca, jest naszym dobrym kolegą, jest członkiem rodziny, osoba ta może odwdziżyć się w przyszłości lub jest to sytuacja, gdzie przełożony będzie obserwował dane zdarzenie.

Do każdej z tych pojedynczych sytuacji (których łącznie jest 17), została podana 10-centymetrowa skala, na której respondent ma za zadanie zaznaczyć, jak bardzo chce udzielić pomocy (od „wcale” do „bardzo chętnie”), następnie jest poproszony o podanie czasu, jaki jest w stanie poświęcić danej osobie oraz powodów, dla których chce bądź nie udzielić tej pomocy. Poniżej znajduje się fragment pierwszej strony kwestionariusza.

PROSPOŁECZNE ZACHOWANIA W MIEJSCU PRACY

Poniżej znajduje się kwestionariusz dotyczący chęci udzielenia pomocy w pracy. Rozwiązanie go zajmie Ci kilka minut. Dziękuję bardzo za pomoc.

1. Proszę sobie wyobrazić sytuację, gdzie zostało 5 minut do końca czasu pracy. W tym momencie do sklepu przychodzi klient i prosi Cię o pomoc. Udzielenie tej pomocy może zająć trochę czasu.

a) Wiedząc, że zaraz kończy Ci się czas pracy, a to nie wlicza się w nadgodziny, ani nie masz premii od sprzedaży, zaznacz jak chętnie udziелisz pomocy. (zaznacz na skali)

Wcale |-----| Bardzo chętnie

Ile czasu możesz mu poświęcić (podaj w godzinach):

Dlaczego chcesz udzielić bądź nie udzielić tej pomocy?

b) A jeśli to będzie ktoś z Twojej rodziny?

Wcale |-----| Bardzo chętnie

Ile czasu możesz mu poświęcić (podaj w godzinach):

Dlaczego chcesz udzielić bądź nie udzielić tej pomocy?

Rys. 1. Fragment pierwszej strony kwestionariusza

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci byli dobierani w sposób incydentalny. Nie było żadnych ograniczeń wiekowych, dotyczących miejsca zamieszkania czy wykształcenia. Jedynym warunkiem był fakt posiadania pracy przez respondenta. W badaniu ostatecznie wzięło udział 50 ochotników między 19. a 51. rokiem życia, obu płci, posiadających wykształcenie wyższe, średnie, bądź zawodowe i pracujących na wielu różnych stanowiskach: od podwykonawców (np. pakowacz) po kierowników. Część z nich wykonuje prace fizyczne (np. magazynier), a część umysłowe (np. wykładowca akademicki). Badani wypełniali kwestionariusz indywidualnie. Nie mieli żadnych ograniczeń czasowych.

5. Wyniki

Tabela 1 prezentuje średni poziom chęci udzielania pomocy u badanych, w zależności od sytuacji oraz osoby, której mieliby udzielić pomocy. Z otrzymanych danych można wywnioskować, że badani wykazywali większą chęć do udzielenia pomocy członkowi rodziny czy koledze niż osobie obcej. Wskaźnik ten jest także wyższy w sytuacji, gdy możemy otrzymać od danej osoby pomoc w przyszłości. Obecność szefa nie ma większego wpływu na nasze chęci.

Tabela 1. Średni poziom chęci udzielania pomocy u badanych w zależności od sytuacji oraz osoby, której miałyby zostać udzielona pomoc

Sytuacja	Osoba obca	Członek rodziny	Kolega	Możliwość uzyskania pomocy w przyszłości	Obecność szefa przy zdarzeniu
1	5,698	7,278	6,838		
2	5,946	6,74	7,156	7,03	
3	4,342	6,81	5,741		4,728
4	5,382	6,278		5,512	
5	5,722	6,878		6,322	

Źródło: opracowanie własne.

Jednak po przeprowadzaniu analizy T-studenta dla prób niezależnych dla porównań pomiędzy poszczególnymi sytuacjami i osobami (porównano 10 par) okazało się, że tylko w dwóch przypadkach wystąpiła istotność statystyczna: osoba obca – członek rodziny oraz osoba obca – kolega. Oznacza to, że dużo chętniej pomagamy osobom z rodziny oraz kolegom, niż osobom obcym.

Tabela 2 prezentuje średni czas, jaki badani zadeklarowali, że mogliby poświęcić na pomoc dla danej osoby. Należy pamiętać o tym, że w każdej z pięciu sytuacji była przedstawiona inna historia. W każdym z tych przypadków potrzebny był inny wymiar czasu przy udzielaniu pomocy.

Tabela 2. Średni czas, jaki badani zadeklarowali, że mogliby poświęcić na pomoc w zależności od sytuacji oraz osoby, której mieliby udzielić pomocy

Sytuacja	Osoba obca	Członek rodziny	Kolega	Możliwość uzyskania pomocy w przyszłości	Obecność szefa przy zdarzeniu
1	21,56	93,28	42,88		
2	52,56	100,36	81,12	68,469	
3	117,61	233,48	159		126,98
4	33,17	86,083		34,146	
5	96,51	146,478		95,383	

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że najwięcej czasu chcemy poświęcić członkom rodziny, a w następnej kolejności koledze. Osobie obcej badani przypisali najmniej minut, a w przypadku sytuacji, gdzie możemy otrzymać pomoc w przyszłości nie ma dużej różnicy w porównaniu z osobą obcą. Jedynie obecność szefa powoduje wzrost ilości czasu, jaki badani zadeklarowali, że mogliby poświęcić na pomoc.

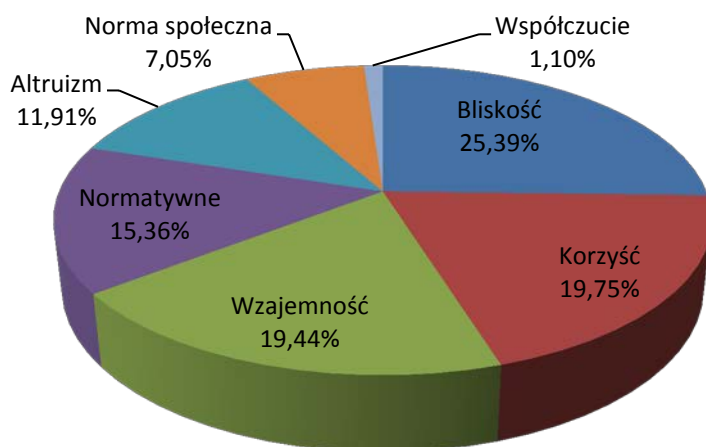
W tej sytuacji istotność statystyczną, policzoną za pomocą analizy T-studenta, uzyskano w trzech przypadkach: osoba obca – członek rodziny, osoba obca – kolega oraz członek rodziny – możliwość uzyskania pomocy w przyszłości.

W kwestii informacji uzyskanych z pytania dotyczącego powodów chęci udzielenia bądź nieudzielenia pomocy, miały one formę krótkich zdań bądź pojedynczych słów. Zostały one podzielone na kilka grup:

- normatywy – odpowiedzi odwołujące się do obowiązujących zasad w firmie,
- normy społeczne – odpowiedzi wskazujące na normy społeczne,
- współczucie – udzielanie pomocy z powodu współczucia sytuacji drugiej osobie,
- wzajemność – liczenie na rekompensatę w przyszłości,
- bliskość – odpowiedzi mówiące bądź sugerujące, że udzielamy pomocy ze względu na pokrewieństwo lub relacje przyjacielskie/koleżeńskie,
- korzyść – pomaganie ze względu na możliwość np. awansu, premii,

- altruizm – odpowiedzi wskazujące na to, że badany chce udzielić pomocy, nie licząc na korzyści, wzajemność czy nie patrząc na relacje rodzinne/koleżeńskie.

Rysunek 3 prezentuje procentowy udział poszczególnych grup wśród wszystkich wymienianych powodów udzielania pomocy. Wynika z niej, że głównym powodem zachowania prospołecznego (w co czwartym przypadku) jest bliskość, czyli relacje rodzinne bądź przyjacielsko-koleżeńskie. To pokrywa się z wynikami uzyskanymi w pierwszym i drugim pytaniu.



Rys. 2. Procentowy udział poszczególnych grup odpowiedzi na przyczynę udzielenia pomocy

Źródło: opracowanie własne.

Na drugim miejscu znajduje się korzyść, a zaraz za nią wzajemność. Na zasadzie w firmie jako przyczynę udzielenia pomocy wskazano w 15,36% przypadkach, a na altruizm w prawie 12%. Ostatnie miejsca zajmują normy społeczne (7,05%) i współczucie, z zaledwie 1,1%.

6. Podsumowanie

Postawione na samym początku pytanie badawcze brzmiało: Kiedy i dlaczego jesteśmy bardziej skłonni do zachowań prospołecznych w organizacji? Z badania jednoznacznie wynika, że respondenci byli chętniejsi do udzielania pomocy w stosunku do osoby z grupy własnej, czyli kogoś z rodziny lub kolegi. Jak zostało pokazane w rozdziale o wynikach, ponad jedna czwarta udzielonych odpowiedzi na pytanie o przyczynę udzielenia pomocy związana była z bliskością. Jest to spowodowane doborem krewniaczym, omówionym

w podrozdziale o źródłach prospołeczności. Trzeba jednak podkreślić, że ważniejsza jest rodzina niż relacje koleżeńskie.

Kolejną przyczyną skłaniającą do zachowań prospołecznych, według przeprowadzonego badania, jest tzw. korzyść. Ludzie pomagają klientom czy współpracownikom wtedy, gdy mogą odnieść z tego tytułu jakieś zyski. Mogą być one materialne bądź w postaci możliwości uzyskania pomocy w przyszłości. Wskazują na to wyniki otrzymane zarówno z pytania pierwszego, jak i trzeciego. Poziom chęci udzielenia pomocy z perspektywą otrzymania pomocy w przyszłości jest wyższy niż w przypadku osób obcych. W takiej sytuacji badani są także skory poświecić więcej czasu na udzielenie pomocy, co nie zmienia faktu, że dwa razy więcej minut przypisali na pomoc dla członka rodziny i trochę mniej dla kolegi. Wyjaśnieniem tej sytuacji jest oczywiście opisana wcześniej norma wzajemności i koncepcja wymiany społecznej.

Duże znaczenie dla prospołecznych zachowań mają także zasady panujące w miejscu pracy. Ludzie uważają udzielanie pomocy klientowi poza godzinami pracy za ich obowiązek. Tak samo pomaganie koledze z jego częścią pracy, ponieważ jeśli kolega nie zdąży, to wpłynie to negatywnie na pracę całej firmy lub ocenę zespołu. Wielu pracowników identyfikuje się z firmą i głęboko odczuwa fakt, iż jest jej istotną częścią. W badaniu ponad 15% odpowiedzi odwoływało się właśnie do tego czynnika.

Prawie 12% ankietowanych uzasadniało swoje decyzje altruizmem. Ludzie nie za specjalnie chcą w pracy robić coś z tzw. „dobrej woli”. Może to być spowodowane tzw. „wyścigiem szczurów” lub tym, że nikt nie płaci za robienie czegoś poza swoimi obowiązkami. Pracownicy skupiają się na tym, co mają do wykonania i nie czują potrzeby, by robić coś więcej. W ich życiu prywatnym sytuacji, kiedy udzielają altruistycznej pomocy może być dużo więcej, lecz to badanie nie daje nam takich informacji. Należy jednak pamiętać, że te 12% to dużo i może to oznaczać, że nie jesteśmy obojętni na losy innych i jest taka grupa ludzi, dla których zysk własny nie jest najważniejszy.

Niestety nie za wielkie znaczenie mają w pracy normy społeczne czy odczuwanie współczucia (można się tu odwołać do teorii D. Bastona na temat wpływu zdolności odczuwania empatii na udzielanie pomocy). Akurat te dwa elementy są dość typowe tylko dla zachowań ludzkich – zwierzęta nie współczują i nie posiadają norm, one działają pod wpływem instynktu – a wyniki badania wskazują na to, że w organizacji przeważają u badanych przyczyny udzielania pomocy typowe właśnie dla zwierząt, jak pomaganie członkom stada (zabić ofiarę), wewnętrzne prawa stada (rządzi jeden samiec) i robienie czegoś z korzyścią dla siebie samego (najważniejsze jest przetrwanie).

W takiej sytuacji porównanie organizacji do dżungli, gdzie rządzą prawa zwierząt, jest jak najbardziej na miejscu. Pracownicy udzielają pomocy swoim krewnym bądź członkom grupy własnej, a także w sytuacji gdy nakazują im to

wewnętrzne przepisy organizacji, bądź dostrzegają możliwość uzyskania korzyści w przyszłości. Bez względu na przyczyny, dla których ludzie udzielają pomocy, na pewno można powiedzieć, że pomimo wszechobecnego „wyścigu szczurów” zachowania prospołeczne są obecne w organizacjach.

Literatura

- [1] **Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M.:** *Psychologia społeczna*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- [2] **Rutkowska D., Szuster A.:** *O różnych obliczach altruizmu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- [3] **Strelau J., Doliński D.:** *Psychologia podręcznik akademicki tom 1*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [4] **Slack R.E., Corlett S., Morris K.:** *Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation*, Journal of Business Ethics No. 127, 2015, ss. 537-548.
- [5] **Batson C.D., Shaw L.L.:** *Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives*, Prosocial Inquiry Vol. 2, No. 2, 1991, ss. 107-122.
- [6] **Śliwak J.:** *Społeczne i sytuacyjne uwarunkowania zachowań altruistycznych*, Roczniki Psychologiczne Tom 3, 2000, ss. 35-47.
- [7] **Brief A.P., Motowidlo S.J.:** *Prosocial Organizational Behaviors*, Academy of Management Review Vol. 11, No. 4, 1986, ss. 710-725.
- [8] **Bielski M.:** *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [9] **Szczepański J.:** *Elementarne pojęcie socjologii*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
- [10] **Goodman N.:** *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [11] **Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R.:** *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2011.

PROSOCIAL BEHAVIOR IN ORGANIZATION

Summary

The purpose of the study was to examine whether in times of commonly existing "rat race", it is possible to meet prosocial behaviors in organization and what are their characteristics. The theory presents many causes and factors affecting the helping as social norms or the concept of social exchange. But if these concepts are still present in practice? Especially in a place like organization. Obtained results have given a positive answer to the question, and also pointed out not only the reasons of prosocial behavior, but also to whom respondents would prefer to provide help and would sacrifice more time.

HENRYK WOJTASZEK

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI MOTYWACYJNYMI W BANKU I PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM. ANALIZA PORÓWNAWCZA

W niniejszym artykule wyjaśniono pojęcie systemów motywacyjnych. Dokonano analizy systemów motywacyjnych występujących w przedsiębiorstwie produkcyjnym i banku, wyjaśniając, jakie czynniki pracowników produkcji i pracowników bankowych motywują. Niniejsza publikacja jest odpowiedzią na postawione pytanie. Czy poziom wynagrodzenia wpływa na zarobki? Jak uniknąć współczesnych problemów zarządzania związanych z brakiem świadomości środków jakie motywują pracowników?

Słowa kluczowe: zarządzanie, systemy motywacyjne, bank, przedsiębiorstwo produkcyjne.

1. Wstęp

Właściwe zarządzanie systemami motywacyjnymi jest ważne dla całej organizacji niezależnie od profilu przedsiębiorstwa. Doskonalenie procesów motywacyjnych, zarówno dla banku, jak i przedsiębiorstwa produkcyjnego zawsze będzie ważnym elementem procesu zarządzania. Jest to istotny klucz do maksymalizacji zyskowności danego przedsiębiorstwa. Brak racjonalnego prawidłowego systemu motywacyjnego może okazać się współczesnym problemem organizacyjnym w aspekcie zarządczym.

Celem artykułu jest porównanie przedsiębiorstwa produkcyjnego z bankiem komercyjnym w aspekcie systemów motywacyjnych w zakresie oceny motywatorów, takich jak: prestiż, odpowiedzialność, system pracy, wynagrodzenie, strój służbowy, stabilność zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji, diety, samochód służbowy oraz poziom zarobków.

W niniejszej publikacji dokonano analizy systemów motywacyjnych występujących w przedsiębiorstwie produkcyjnym i banku, wyjaśniając, jakie czynniki motywują pracowników produkcji i pracowników bankowych. Niniejsza publi-

kacja jest odpowiedzią na postawione pytanie. Czy poziom wynagrodzenia wpływa na zarobki? Jak uniknąć współczesnych problemów zarządzania związanych z brakiem świadomości środków jakie motywują pracowników?

2. Pojęcie systemów motywacyjnych

System motywacyjny to proces regulujący zachowania człowieka tak, aby można było osiągnąć zamierzony wynik. Jest mechanizmem regulującym i uruchamiającym zachowanie danej osoby, grupy osób. Jest to zespół sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób, ukazując różne reakcje [Bańka, 2002, ss. 4-9]. To stan wewnętrzny człowieka, według którego motywowany jest przekonany o słuszności danego działania [Bernais, Ingram, Krasnicka, 2007, ss. 5-13]. Motywy mają wpływ na powstawanie przekonań u człowieka oraz wyznaczają kierunek aktywności i utrzymują bądź zmniejszają ich przebieg [Borkowska, 1985, s. 18].

System motywacyjny powinien być tak zbudowany, aby każdy pracownik wiedział, jak i dlaczego jego wysiłek i efekt pracy zostanie oceniony przez kierownika. Jednocześnie musi być także przekonany, że taką samą miarę zastosowano wobec innych [Nilles, 2008, ss. 12-21]. Istotne jest, aby pracownicy byli informowani o celach i zadaniach przedsiębiorstwa, o jego misji strategii, tak by mogli utożsamiać się z firmą poprzez akceptację i zgodność celów osobistych z celami firmy. Ważne jest, aby cele firmy przedstawione pracownikom były odczytywane przez nich jako osiągalne i dające określony efekt [Milic-Czerniak, 2007, ss. 11-13].

Tworzenie systemów motywacyjnych w bankowości ma na celu zwiększenie całłościowego sukcesu banku jako organizacji i pracowników jako poszczególnych ogniw tej organizacji. Skuteczność mierzymy poprzez realizację celów, określając satysfakcję oraz obustronne zadowolenie. Narzędzia motywacyjne to reguły, sposoby i formy działania. Motywacja to wewnętrzny nacisk, chęć i popęd oraz zainteresowanie, jest procesem dokonującym działanie, zachęcającym do samorozwoju [Bieniok i Zespół, 2004, s. 3-8].

J. Reykowski proces motywacyjny wyjaśnia w sposób następujący: „takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś mają jedną cechę wspólną – oznaczają wystąpienie w człowieku tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; gotowość może być mniej lub bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana. Tendencję tę będziemy nazywać dalej motywem (względnie procesem motywacyjnym), a ogół motywów określać będziemy terminem motywacja” [Reykowski, 1985, s. 24].

A. Kozdrój uważa, że jest to „...Stan wewnętrzny człowieka wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego” [Kozdrój, 1990, s. 28]. Wspólny jest jednak pogląd, że motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka,

od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności, odgrywa istotną rolę w uruchamianiu i ukierunkowaniu ludzkiego działania, prowadzącego do osiągnięcia wyznaczonych celów.

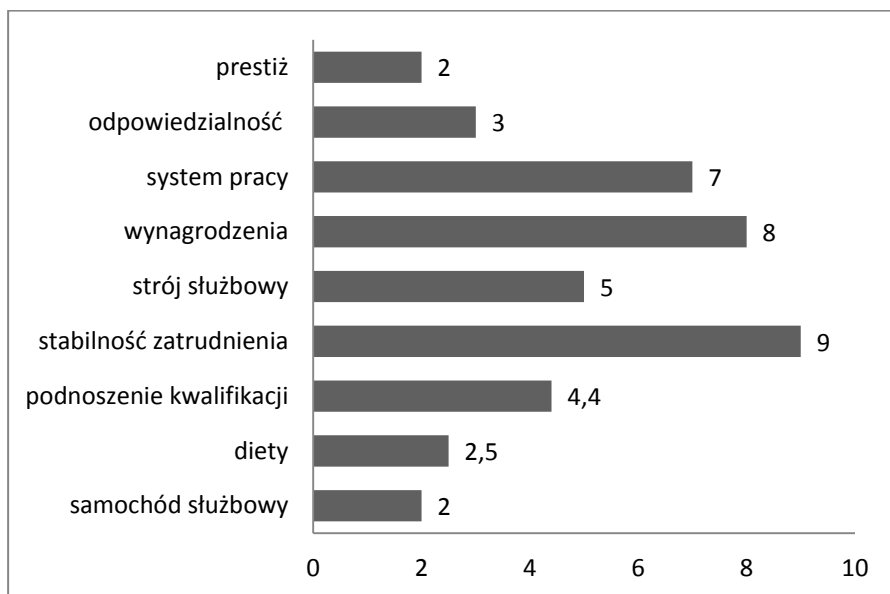
Rozróżniamy motywowanie materialne i pozamaterialne. Motywowanie pozamaterialne jest związane z oddziaływaniem na czynniki psychogenne człowieka. Może to być pochwała, przekazanie trudniejszych zadań do realizacji, dobre relacje z przełożonymi [Gliszczyńska, 2000, ss. 2-8]. Motywowanie materialne ukazuje swoje oblicze za pomocą środków kształtujących dochód z pracy. Istotnymi narzędziami motywacji jest: wynagrodzenie, szkolenia, stabilność zatrudnienia oraz karanie i nagradzanie. Wynagrodzenie jest istotnym elementem wpływającym na rolę w motywowaniu. W obecnych czasach w bankowości najistotniejszym elementem motywacyjnym jest premia finansowa jako drugi odłamek wynagrodzenia, które składa się z podstawy i premii. Placa ma wymiar miesięczny w badanym banku komercyjnym zadaniowy [Czarnecka-Wójcik, Wójcik, 2004, ss. 5-7]. Pracownik jest zobowiązany do wykonania czynności, których skutkiem będzie wyrobienie planu sprzedażowego zgodnie z podpisaną umową o pracę. Premia wpływa na lepsze wykonywanie zadań, pobudzenie efektów pracy oraz podniesienie dyscypliny pracy. Wynagrodzenie zryczałtowane jest to suma wynagrodzenia zasadniczego oraz innych składników stosowanych w banku. Taka forma rozliczeń jest ewidencjonowana w pracy mobilnej. Szkolenie i rozwój definiujemy jako czynnik poprawiający efektywność pracy. Pracownicy są szkoleni w formie e-learningu w miejscu pracy lub (poza miejscem) w centrali. Szkolenia rozwojowe są prowadzone w celu podniesienia kwalifikacji. Szkolenia, studia podyplomowe, coraz częściej traktujemy jako inwestycję w rozwój zawodowy, przygotowanie do zmian. Szkolenie pozwala pracownikowi osiągnąć lepsze wyniki i opanować umiejętności wykonywane w pracy. Nagrody i kary obowiązują w banku w formie opracowanego regulaminu pracowniczego. Nagroda jest udzielana za wykonanie określonego i pożądanego zadania. Powinny być udzielane sprawiedliwie, aby motywować pracowników do dalszej efektywniejszej pracy. Kara ma na celu eliminowanie niewłaściwych zachowań. Mogą mieć charakter zwolnienia dyscyplinarnego, nagany, zmniejszenia wynagrodzenia. Karanie powoduje upokorzenie, obniżenie własnej wartości w efekcie obniżenie efektywności pracy.

Dla oceny porównawczej i przeprowadzenia studium przypadku systemów motywacyjnych w banku i przedsiębiorstwie produkcyjnym rozważaniom poddano następujące motywy: samochód służbowy, diety, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, stabilność zatrudnienia, strój służbowy, wynagrodzenia, system pracy, odpowiedzialność i prestiż.

3. Analiza systemu motywacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Badane przedsiębiorstwo produkcyjne produkuje i oferuje do sprzedaży detale stosowane do hydraulicznych i pneumatycznych układów hamulcowych, elementy stosowane w instalacjach grzewczych i sanitarnych. Uszczelki do zaworów butli gazowych oraz instalacji LPG, elementy urządzeń medycznych, wyroby dla budownictwa oraz wiele innych wykonywanych z gumy, silikonu, gumy połączonej z metalem. Firma rozpoczęła swoją działalność od 1994 roku na terenie całej Polski z siedzibą w województwie małopolskim.

Ankieta została przeprowadzona w styczniu 2014 r. w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. 77% losowo wybranych pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska produkcyjne odpowiedziało na dwadzieścia sześć pytań. Badania przeprowadzono w celu uzyskania informacji o motywatorach najbardziej pożądanym przez pracowników produkcyjnych. Dokonując analizy poszczególnych motywatorów zauważono, że najistotniejszym elementem dla pracowników jest stabilność zatrudnienia, wynagrodzenia oraz system pracy. Efekty ankiety przedstawia rysunek 1.

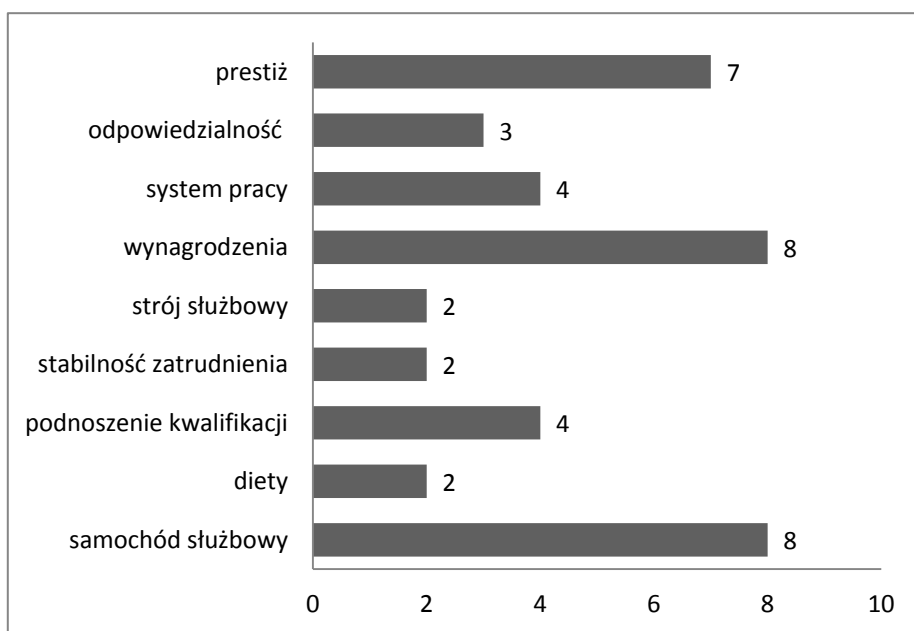


Rys. 1. Motywatory w przedsiębiorstwie produkcyjnym dla pracowników
Źródło: opracowanie na podstawie badania ankietowego wykonanego w styczniu 2014 roku.

4. Analiza systemu motywacji w banku komercyjnym

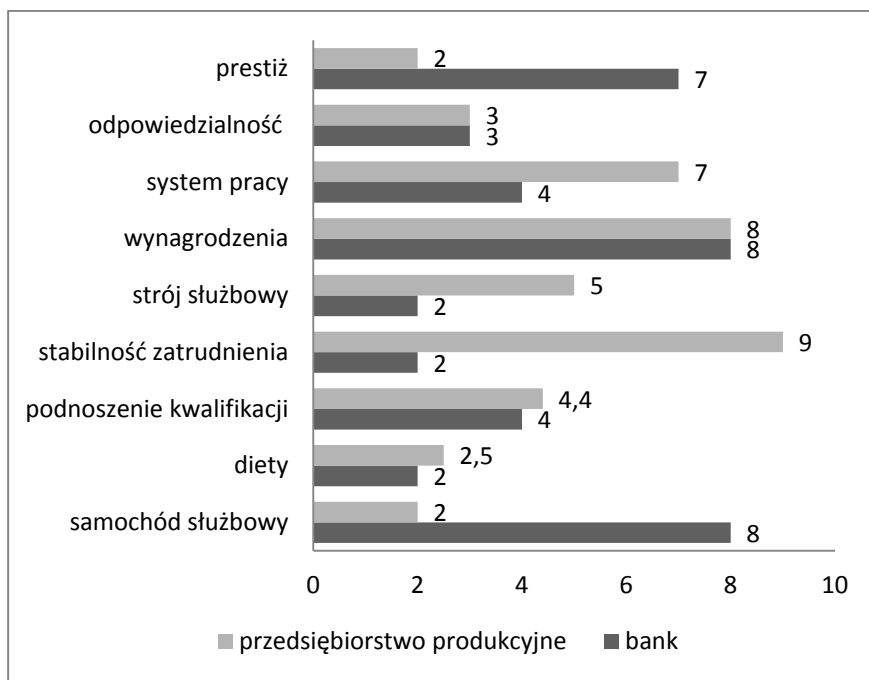
Badany bank rozpoczął działalność w 1991 r., koncentrując się początkowo na obsłudze przedsiębiorstw. Oferując szeroką gamę produktów finansowych dla firm, jest jednym z największych kredytodawców w tym segmencie rynku. Od 2000 roku bank oferuje swoje usługi Klientom indywidualnym z polskiej klasy średniej oraz Klientom zamożnym w ramach oferty bankowości prywatnej. Bank, z siedzibą w województwie małopolskim, swoje produkty oferuje na terenie całej Polski.

Ankieta została przeprowadzona w styczniu 2014 r. w badanym banku. 77% losowo wybranych pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska bankowe odpowiedziało na dwadzieścia sześć pytań. Badania przeprowadzono w celu uzyskania informacji o motywatorach najbardziej pożądanym przez pracowników w banku. Dokonując analizy poszczególnych motywatorów, zauważono, że najistotniejszym elementem dla pracowników są wynagrodzenia, samochód służbowy i prestiż. Efekty ankiety przedstawia poniższy rysunek 2.



Rys. 2. Motywatory dla pracowników banku

Źródło: opracowanie na podstawie badania ankietowego wykonanego w styczniu 2014 roku.

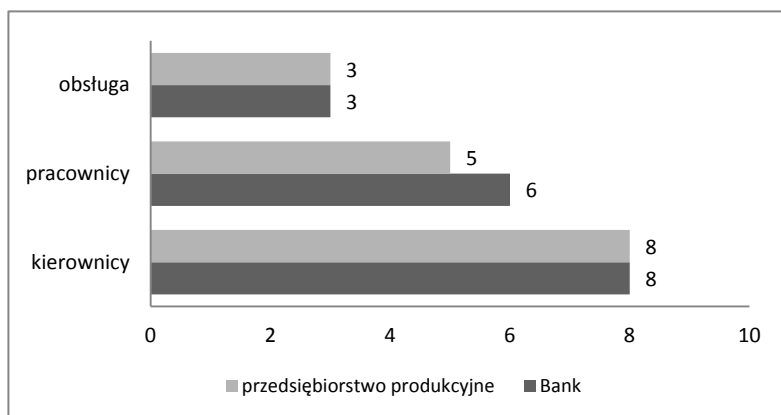


Rys. 3. Wyniki analiz przedsiębiorstwa produkcyjnego i banku

Źródło: opracowanie na podstawie badania ankietowego wykonanego w styczniu 2014 roku.

Analiza wyraźnie wskazuje, że zaistniały duże różnice w motywacji pracowników bankowych i produkcyjnych. Czynnikiem różnicującym jest stabilność zatrudnienia. Prestiż zajmowania stanowiska bankowego jest większy od stanowiska produkcyjnego. W banku i przedsiębiorstwie produkcyjnym wynagrodzenia utrzymują się na jednolitym poziomie spośród badanych respondentów. Motywator, taki jak samochód służbowy powoduje większe notowania w banku, gdyż jest bardziej potrzebny do wykonywania swojej pracy i istotnie posiadanie jego wpływa na zwiększenie zadowolenia i uposażenia w formie wynagrodzenia prowizyjnego. W przedsiębiorstwie produkcyjnym jest stała pensja i dodatkowo stała zmienna akordowa wyliczona na podstawie ilości wykonanych finalnie produktów zgodnie z założeniami produkcyjnymi.

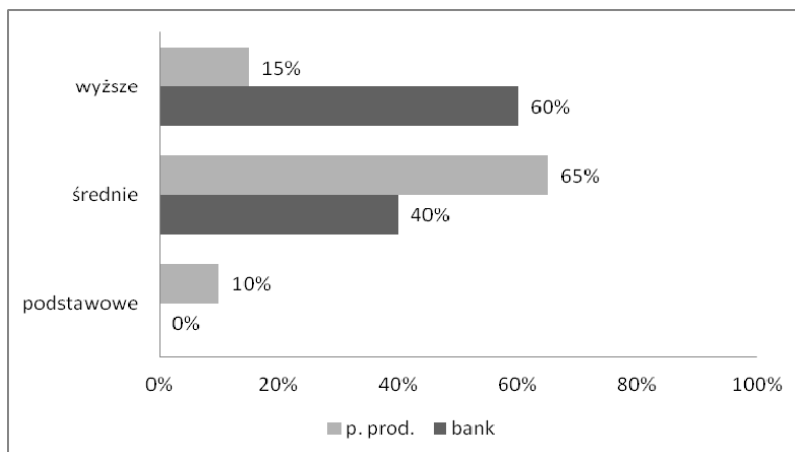
Dla analizy poziomu wynagrodzeń posłużono się analizą dokumentów kadrowo-płacowych oraz sprawozdaniu finansowym banku. Rysunek 4 przedstawia poziom zarobków w banku i przedsiębiorstwie produkcyjnym.



Rys. 4. Poziom zarobków pracowników w banku i pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego (podane dane są w tysiącach złotych PLN)

Źródło: opracowanie na podstawie badania ankietowego wykonanego w styczniu 2014 roku.

Najwyższe wynagrodzenia otrzymują kierownicy zarówno w banku oraz przedsiębiorstwie produkcyjnym. Najmniejsze pracownicy obsługi. Poziom zarobków bankowych na każdym szczeblu wynagradzania jest porównywalny z poziomem w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Wynika to z faktu, iż w obu tych przedsiębiorstwach istotną rolę odgrywa efekt finalny.



Rys. 5. Poziom wykształcenia pracowników w banku i pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego

Źródło: opracowanie na podstawie badania ankietowego wykonanego w styczniu 2014 roku.

W badaniu poziomu wykształcenia 10% badanych respondentów w przedsiębiorstwie produkcyjnym posiadało wykształcenie podstawowe, natomiast w banku, żadne z nich nie posiadało takiego poziomu wykształcenia. 65% badanych respondentów w przedsiębiorstwie produkcyjnym posiadało średnie wykształcenie, natomiast w banku wykształcenie wyższe było tą przewyższającą częścią.

5. Podsumowanie

Dokonana analiza porównania przedsiębiorstwa produkcyjnego z bankiem komercyjnym pozwoliła na ocenę systemów motywacyjnych w zakresie oceny motywatorów, takich jak: prestiż, odpowiedzialność, system pracy, wynagrodzenie, strój służbowy, stabilność zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji, diety, samochód służbowy oraz poziom zarobków. Wydawałoby się, iż przedsiębiorstwo produkcyjne i bank to zupełnie różne dziedziny, ale w aspekcie motywowania wskazują podobieństwo w zakresie poziomu zarobków, a zarówno pracownicy obsługi oraz kierownicy w dwóch badanych obiektach wykazują podobieństwo. Systemy w obydwu badanych obszarach są tak skonstruowane, aby szczebel zarządzania został odpowiednio nagradzany za wykonaną pracę, gdyż produkcja, jak i zarządzanie bankiem, czy też placówką bankową wymaga wysokiego współczynnika odpowiedzialności. Bardzo ważne jest znalezienie właściwej osoby zarządzającej, dlatego poziom wynagrodzeń jest zadowalający, wysoki oraz porównywalny. Pracownicy obsługi mimo, iż nie są najwyższym szczeblem dbają o poprawny wizerunek zarówno banku, jak i przedsiębiorstwa produkcyjnego, zapewniając odpowiednie przygotowanie maszyn do produkcji.

Prawidłowe zarządzanie, dostosowanie systemów motywacyjnych, środków motywacyjnych pozwala na zachowanie celowości każdego przedsiębiorstwa odgrywającego istotną rolę w czasach kryzysu XXI wieku. Porównanie jednostki bankowej do przedsiębiorstwa produkcyjnego pozwoliło na pokazanie istotnej roli motywacji pracownika.

Poziom wynagrodzenia pozwala kształtować zarobki zarówno pracowników bankowych, jak i produkcyjnych, co istotnie jest związane z ustalonym przez zarząd systemem motywacyjnym oraz bezpośrednimi relacjami samych uczestników procesu motywowania (pracowników).

Współczesne problemy zarządzania związane z brakiem świadomości środków, jakie motywują pracowników są skutkiem braku przeprowadzenia podstawowych form weryfikacji tychże motywatorów. Okazuje się, że wystarczyłoby przeprowadzić badanie z zastosowaniem kwestionariusza ankiety w celu ustalenia faktycznego źródła motywacji w danym przedsiębiorstwie, czy też banku.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, WPSB, Kraków 2000.
- [2] **Bańka W.:** *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, WADM, Toruń 2002.
- [3] **Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T.:** *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, AE Katowice, Katowice 2007.
- [4] **Bieniok H i Zespół.:** *Metody Sprawnego Zarządzania*, PLACET, Warszawa 2004.
- [5] **Borkowska S.:** *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985.
- [6] **Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M.:** *Władza Menedżerska i Przywództwo*, ŚWSZ, Katowice 2004.
- [7] **Gliszczyńska X.:** *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 2000.
- [8] **Nilles M.J.:** *Telepraca Strategie kierowania wirtualną załogą*, ebook, Warszawa 2008.
- [9] **Milic-Czerniak R.:** *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, Difin 2007.
- [10] **Parkinson B, Colman A.M.:** *Emocje i motywacja*, Zys i s-ka, Warszawa 2008.
- [11] **Reykowski. J.:** *Emocje i motywacja*, PWN, Warszawa 1985.
- [12] **Kozdrój A.:** *Motywacja – mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania*, PWE, Warszawa 1990.

MOTIVATING MANAGEMENT SYSTEMS IN THE BANK AND A PRODUCTION COMPANY. COMPARATIVE ANALYSIS

Summary

This article explains the concept of incentive schemes. An analysis of existing incentive schemes the production company and the bank explaining the factors of production workers and bank employees motivated. This publication is the answer to the question. Is the level of wages affect earnings? How to avoid contemporary management issues related to the lack of awareness of the measures to motivate employees?

Keywords: management, motivation, bank, manufacturing company.

HENRYK WOJTASZEK

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE USŁUGAMI BANKOWYMI

W niniejszej pracy pokazano istotę zarządzania marketingowego usługami bankowymi. Wyjaśniono pojęcia marketingu, strategii marketingowej i jej składowe oraz orientację marketingową na bank. Przedstawiono wybrane strategie stosowane przez banki w latach 2009-2014. Dokonano analizy wybranych elementów strategii marketingowych banków, wskazując na elementy podlegające ewolucji. Przedstawiono kierunki marketingowe banków na kolejne lata działalności.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie polskim sektorem bankowym w świetle kryzysu oraz jego wizja marketingowa daje szerokie perspektywy dopasowania odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi w całościowym układzie organizacji.

Wzorowy współczesny menadżer¹, racjonalny kierownik posiadający umiejętność zarządzania zespołem zróżnicowanym kulturowo² powinien być przygotowany do odpowiedniego reagowania na problemy XXI wieku, tak aby umiejętnie wdrożyć i dopasować właściwy system marketingowy.

Marketing w swojej swoistej filozofii odnosi się do rynku jako weryfikatora: wartości, jakości i efektywności także w działalności bankowej. Poprzez wszelkie działania marketingowe banki wskazują rozwój poszczególnych zasobów organizacyjnych, na co istotnie wpływają finanse banku i rola powiązań współczesnych menadżerów³.

¹ H. Wojtaszek, *Wzorowy współczesny menadżer*, (red.), Smoląg i inni, [w:] Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowska, Częstochowa 2014, ss. 215-216.

² H. Wojtaszek, *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, [w:] Ekspatrianci w Polsce, (red.), S. Przytuła, Wydawnictwo Naukowe Texter 2014, ss. 185-186.

³ H. Wojtaszek, *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków*, Wyzwania i Perspektywy Współczesnego Zarządzania, [w:] Logistyka. Marketing.

2. Strategia marketingowa i zarządzanie usługami bankowymi

Bank jest przedsiębiorstwem komercyjnym realizującym swoje wyznaczone zadania i cele, jednym z istotniejszych zadań jest dbanie o rentowność. Zachowanie zasady rentowności i konkurencyjności w bankowości wskazało na kierunek wdrożenia strategii marketingowej przez dane banki.

Marketing rozumiemy jako działalność mająca na celu dostosowanie się do potrzeb rynku oraz oddziaływanie na popyt i podaż, przy uwzględnieniu potrzeb, wymagań i preferencji finalnych nabywców⁴. Według Ph. Kotlera marketing to „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”⁵.

Współczesna interpretacja marketingu wskazuje na postępowanie zgodnie z zasadą dążenia do usatysfakcjonowania drugiej strony. Postępowanie zgodnie z tymi zasadami ukierunkowuje orientację na odbiorcę w miejsce orientacji na produkt. Wymiana jest formą zaspokajania potrzeb. Marketing jest utożsamiany z procesem planowania, realizacją pomysłów, ustalania cen, promocji, usług i innych elementów kreujących produkt⁶.

Działalność bankowa polega na wykonywaniu określonych czynności zgodnych z zapisami ustawy Prawo bankowe. Prawo bankowe określa świadczenie usług klientom banku poprzez przepływy pieniężne^{7,8}.

Zmienność otoczenia oraz jego turbulencja powoduje istotne zmiany w postrzeganiu marketingu. W dzisiejszych czasach, gdzie priorytetem jest czas, współczesne środowisko biznesowe ulega ciągłym zmianom. Zmiany społeczne, powstające grupy: generacji Y, społeczności C czy Silver tsunami, zmiany technologiczne, ekonomiczne i koniunkturalne sprawiają, że zmiany ulegają narzędzia komunikacji, metody dystrybucji, sposoby i strategie marketingowe, a także całe modele czy też koncepcje biznesowe⁹. Marketing i wszelkie działania rynkowe nie są wolne od tych zmian, prawdopodobnie podlegają tym zmianom w sposób

Kapitał ludzki, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 116.

⁴ J. Ditel, *Marketing*, PWE, Warszawa 1985, s. 19.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice Hall, Englewood Clifff, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 6.

⁶ A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing – zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002, ss. 29-30.

⁷ Z. Ofiarski, *Prawo bankowe*, Lex a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 26.

⁸ pr. bank. – ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (tekst jedn.: Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późn. zm.).

⁹ R. Kozielski, *Marketing doświadczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 3.

szczególnie intensywny. Marketing jest łącznikiem między światem zewnętrznym, czyli klienci, konkurenci i partnerzy biznesowi, a światem wewnętrznym, czyli pracownicy, procesy i systemy, i podlega presji zmian z obydwu tych światów. W efekcie marketing (...) „oponuje nowymi pojęciami: design thinking, marketing 3D, marketing wartości, rywalizacja, SEO, neuromarketing badania etnograficzne, marketing sensoryczny, marketing lateralny, ROI marketing”¹⁰.

Strategia marketingowa jest to zbiór decyzji, sposobów i metod realizacji jego zamierzeń marketingowych¹¹ dobranych w odpowiedni zestaw elementów¹².

Tradycyjnymi elementami strategii marketingowej jest: cena, system dystrybucji, system wspierania sprzedaży, pracownicy, personel, świadczenia materialne świadczenie usług i proces ich świadczenia. Pracownicy są w kontakcie z klientami, reprezentują swoją osobę i wizerunek banku¹³.

Orientacja marketingowa to pojęcie stosowane dla określenia banku komercyjnego, w którym centrum uwagi zarządzających bankiem staje się rynek, w którym działa bank, i te spośród jego segmentów, na których zamierza działać w przyszłości. W procesie świadczonych usług jest koncentracja na kliencie, wdrażanie nowych usług oraz zmiany w już istniejących, są podporządkowywane spełnianiu potrzeb i preferencji klientów w celu podnoszenia poziomu zadowolenia ze świadczonych usług¹⁴. Warunkami koniecznymi w wprowadzeniu strategii marketingowej jest koordynacja przedsięwzięć marketingowych z działaniami innych jednostek organizacyjnych. Skuteczność działania tych zasad wiąże się, z przekonaniem o faktyczności działania tychże pracowników na rzecz zgodności z całą specyfiką organizacji¹⁵.

Orientacja marketingowa w zarządzaniu bankiem przejawia się poprzez działania polegające na zaspokajaniu potrzeb klientów. Dbania o pozycję na rynku, przewyższając konkurentów w zakresie pozytywnego odbioru przez społeczeństwo. Prowadzenie przez bank badań obecnych i potencjalnych klientów, rejestrowanie informacji o innych bankach. Prowadzenie kampanii marketingowej oraz działalności informacyjno-promocyjnej. Bank poprzez swoje prowadzone wszelkie działania rozwojowe stara się zająć pozycję pioniera rynku przy

¹⁰ K. Dziewanowska, A. Kacprzak, *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 6.

¹¹ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 11.

¹² K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 26.

¹³ J.K. Solarz, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltex, Warszawa, 1997, s. 153.

¹⁴ G. Kotliński, *System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 15.

¹⁵ J. Olechnik, *Współczesne orientacje działalności rynkowej banków*, [w:] Banki a gospodarka Polska, (red.), J. Jersch, Instytut Badań i Opinii Publicznej, Kraków 1994, s. 111.

wprowadzeniu nowych usług. Bank wprowadza długofalowe strategie rozwoju oraz planowe działania krótkookresowe¹⁶.

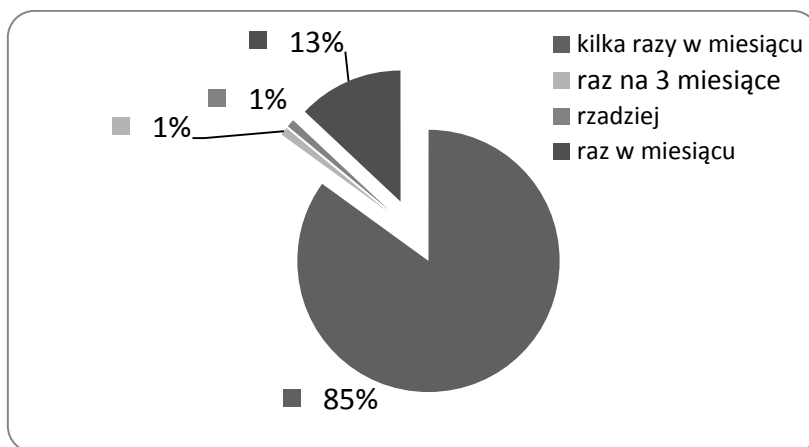
3. Wybrane strategie marketingowe banków na przestrzeni 2009-2014

Czasy w których klienci mieli zasobne portfele finansowe minęły z chwilą powstania kryzysu gospodarczego w roku 2009. Kryzys wymusił ograniczenie budżetów na marketing, co zmieniło strukturę wydatków na marketing. Banki, chcąc przyciągnąć konsumentów, organizowały promocje kart kredytowych, nowe oferty rachunków na konkurencyjnych opłatach lub często za darmo proponowano prowadzenie rachunku. Banki, obejmując swoją strategię marketingową, posiadały „twarz celebryty”, pokazując na rynku nowy przekaz, poświęcając na ten cel większość wydatków reklamowych. Klasyczna bankowość opierała się na zrozumieniu potrzeb klienta i narzędziach, które pozwalały je zrealizować. Bank Millenium w swojej strategii odwoływał się do tradycji, oferując trwałe relacje, współpracę z doradcą oraz bliskość oddziału bankowego. Bank PBH w swojej strategii marketingowej przekonywał, że, odmawiając udzielenia kredytu klientowi, informował o szczegółach tej odmowy. Banki, udzielając informacji o odmowie kredytu, standardowo nie podawały przyczyny odmowy. BZWBK w swojej strategii zwracał uwagę na wygląd oddziałów w najmniejszych szczegółach, w tym kąćki dla dzieci i gazety dla klientów. Powstała sytuacja w 2013 roku niskich rat kredytów, wysokiego oprocentowania lokat spowodowała poszukiwanie środków na dalsze utrzymanie rentowności w bankach. Dynamika dochodowa banków maleje. Zmniejszenie zaufania do sektora budowlanego oraz procentowego udziału w udzielonych kredytach spowodowało zmniejszenie przychodów z odsetek z lokat, akcji kredytowych, a koszty utrzymania lokalu i pracowników pozostają na jednolitym poziomie.

W 2014 roku wyraźnie jest zauważalny wzrost opłat za korzystanie z podstawowych produktów kredytowych oraz produktów depozytowych, wyraźnie jest zauważalny potencjał doceniania klientów, którzy są już klientami bankowymi. Bankom zależy na zawiązaniu stałej relacyjności z klientami. W nowych strategiach bankowych, po „aferze” związanej z Amber Gold Banki mają duże zaplecze depozytowe do wykorzystania w zakresie bezkonkurencyjności z parabankami. Banki nagradzają klientów tańszymi usługami za korzystanie z Internetu.

¹⁶ J. Altkorn, *Podstawy marketingu bankowego*, Instytut Marketingu, Kraków 1996, ss. 14-15.

Najnowsze badania zrealizowane przez TNS Polska w III kwartale 2014 roku wskazują, że klienci oszczędzają, realizując transakcje internetowo, co uwidoczniono na poniższym wykresie.



Wykres 1. Ilość transakcji wykonywanych internetowo

Źródło: badanie TNS Polska.

Aż w 85% użytkowników dostępu do internetu do swoich produktów bankowych korzystają kilka razy w miesiącu, realizując transakcje za pomocą internetu bez wychodzenia z domu do banku.

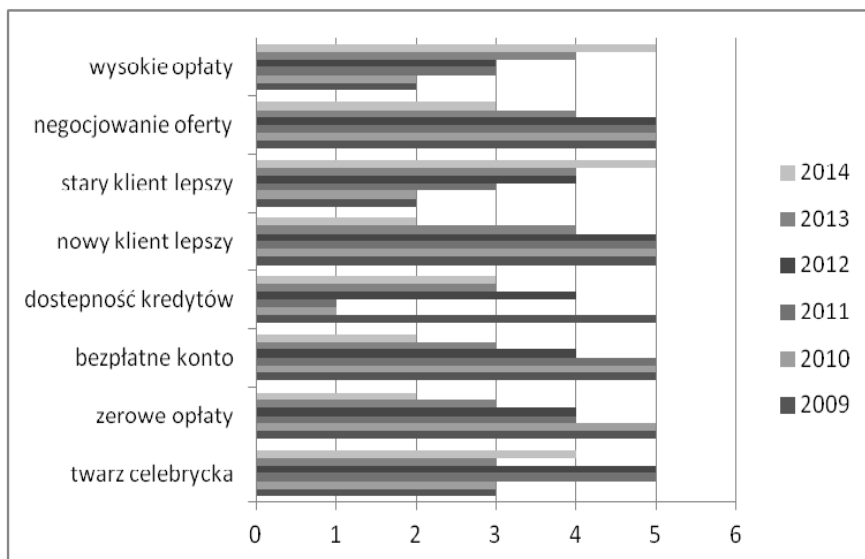
4. Analiza wybranych elementów ze strategii marketingowych banków

Przeprowadzono badanie ankietowe w sierpniu 2014 roku wśród losowo dobranych użytkowników produktów bankowych. Ankieta została przeprowadzona spośród 69 osób, z czego 38 osób to mężczyźni, a 31 osób to kobiety. Respondenci zostali podzieleni na cztery grupy wiekowe:

- 20-30 lat – 35 osób, co stanowi 53,6% badanej populacji,
- 31-40 lat – 18 osób, co stanowi 26,9% badanej populacji,
- 41-50 lat – 5 osób, co stanowi 0,07% badanej populacji,
- powyżej 50 lat – 11 osoby, co stanowi 1,94% badanej populacji.

Z przedstawionych danych wynika, że najwięcej osób uczestniczących w badaniu jest w wieku 20-30 lat, aż 53,6% badanej populacji.

Poniższy wykres przedstawia ewolucję strategii marketingowych stosowanych przez banki w latach 2009-2014 w opinii klientów.



Rys. 1. Ewolucja strategii marketingowych w bankach

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wykresu wynika, że klienci odczuwają wzrost opłat w 2014 roku, docenienie klientów, którzy są już dłuższy czas klientami banku. Banki stosowały znane twarze celebryckie do zwiększenia popularności banków najczęściej w latach 2011, 2012. Klienci w 2014 nie zauważyli nowych twarzy celebryckich reklamujących produkty bankowe, co zapewne świadczy o zmniejszeniu środków na kampanie reklamowe. W 2014 roku trudniej jest negocjować oferty, nowy klient nie jest korzystniej traktowany niż dotychczasowy. Opłaty wzrastają w bankach oraz coraz trudniej w 2014 roku o możliwość negocjacji oferty niż przykładowo w 2012 roku. Dostępność kredytów również jest ograniczona. W 2009 roku ograniczenie dostępności do kredytów było wysokie, opłaty za konto były znikome, a klienci „nowi” zostali bardziej nagradzani niż stali.

5. Strategie marketingowe banków na kolejne lata działalności

Banki, chcąc zapewnić rentowność swojej działalności, będą dążyły do stabilizacji rynku w zwiększeniu potencjału wzrostu, czyli dokonanie oczekiwanego wzrostu kredytów i depozytów. Kolejnym działaniem, które zostanie przez banki aranżowane to zostanie liderem we wszystkich segmentach rynku oraz silna marka poprzez kredyty i depozyty powyżej 16%, a rynek detaliczny powyżej 20%.

Posiadanie silnych kompetencji oraz doświadczonego zespołu poprzez rozwój kompetencji, dynamizm i innowacyjność. Uzyskanie wiodącego pracodawcy w sektorze. Uzyskanie wysokiej efektywności organizacji poprzez dyscyplinę kosztową, automatyzację i centralizację procesów. Stworzenie silnej pozycji kapitałowej i płynnościowej poprzez trwały wzrost i atrakcyjną politykę dywidend.

6. Podsumowanie

W obecnych czasach przyjęcie strategii marketingowej przez banki jest bardzo trudnym przedsięwzięciem niegwarantującym zwrotu poniesionych nakładów finansowych. Zważywszy na turbulencyjne otoczenie rynkowe, ilość banków na jednej ulicy oraz możliwość wyboru przez klienta, możemy stwierdzić, że wszelkie działania ewolucyjne na najbliższe lata zmierzają w kierunku zatrzymania dotychczasowego klienta oraz w pełni zaspokojeniu jego standardowych potrzeb, co jest już widoczne w 2014 roku. Pojawienie się kryzysu gospodarczego, ograniczenie zaufania klientów do deponowania swoich oszczędności zaszkodziło zmniejszeniem inwestycji w instytucjach pozabankowych, takich, jak: parabanki, co istotnie zwiększyło możliwości transakcyjne dla sektora bankowego. Zastosowanie określonej strategii internetowej wyznaczała finanse banku oraz jego rentowność.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, zespołem zróżnicowanym kulturowo, czy też właściwe postępowanie racjonalnego menadżera wymaga właściwie opracowanej strategii marketingowej. Zasoby ludzkie nie tylko w organizacji, ale również ze strony dopasowania oferty do potrzeb klienta zawsze będą najważniejszym ogniwem organizacji niezależnie od charakteru przedsiębiorstwa. Korzystanie z internetowych aplikacji stało się najczęstszym wybieranym kanałem do kontaktu z bankiem w dzisiejszych czasach.

W dzisiejszych czasach klient, który już jest dotychczasowym klientem staje się ważniejszy dla banku. Bank pobiera opłaty za korzystanie z podstawowych produktów bankowych, nie gwarantuje zerowych opłat ze względu na zmniejszenie dostępności kredytów z powodu braku wskazanej ilości oferentów.

Zachowanie stabilizacji działalności bankowej zawsze będzie miało swoje odniesienie w dobrze przeprowadzonej strategii marketingowej. Logicznie rozumując, bank rentowny pozyskuje depozyty i z tych środków udziela kredytów, adekwatnie wliczając w koszty działania marketingowe. Bank musi w taki sposób prowadzić tę strategię, aby osiągnąć swoją misję. Doświadczony zespół, silne kompetencje zarządzających, dynamizm i innowacyjność do jedne z tych, które mogą stanowić o realizacji założonego celu.

Literatura

- [1] **Altkorn J.:** *Podstawy marketingu bankowego*, Instytut Marketingu, Kraków 1996.

- [2] **Ditel J.:** *Marketing*, PWE, Warszawa 1985, s. 19.
- [3] **Dziewanowska K., Kacprzak A.:** *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- [4] **Grzegorzczak W.:** *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [5] **Kotler Ph.:** *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice Hall, Englewood Clifff, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [6] **Kotliński G.:** *System informacji marketingowej w zarządzaniu bankiem komercyjnym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
- [7] **Kozielski R.:** *Marketing doświadczeń*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- [8] **Ofiarski Z.:** *Prawo bankowe*, Lex a Wolters Kulwer Business, Warszawa 2011, s. 26.
- [9] **Oblój K.:** *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997.
- [10] **Olearnik J.:** *Współczesne orientacje działalności rynkowej banków*, [w:] Banki a gospodarka Polska, (red.), J. Jersch, Instytut Badań i Opinii Publicznej, Kraków 1994.
- [11] **Limański A., Śliwińska K.:** *Marketing – zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002, ss. 29-30.
- [12] **Solarz J.K.:** *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltex, Warszawa, 1997.
- [13] **Wojtaszek H.:** *Wzorowy współczesny menadżer*, (red.), Smoląg i inni, [w:] Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- [14] **Wojtaszek H.:** *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, [w:] Ekspatrianci w Polsce, (red.), S. Przytuła, Wydawnictwo Naukowe Texter 2014.
- [15] **Wojtaszek H.:** *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków*, Wyzwania i Perspektywy Współczesnego Zarządzania, [w:] Logistyka. Marketing. Kapitał ludzki, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- [16] **Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r.** – Prawo bankowe (tekst jedn.: Dz. U. z 2002 r. Nr 72, poz. 665 z późn. zm).

MARKETING MANAGEMENT OF BANKING SERVICES

Summary

In this paper, showing the essence of marketing management in banking services. Explained the concept of marketing, marketing strategy and its components and the orientation of marketing at the bank. Presents selected strategies used by banks in the period 2009-2014. An analysis of selected elements of the marketing strategies of banks indicating the elements of the subject of evolution. Presents trends in bank marketing activities for the coming years.

MARIA WOŹNIAK-MALCZEWSKA

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

PAULINA POLIT

Seliga Microscopes

WŁASNOŚĆ PRZEMYSŁOWA NA RYNKU SPRZĘTU MEDYCZNEGO

Celem artykułu jest krótka analiza trendów dotyczących patentowania przez przedsiębiorstwa na rynku sprzętu medycznego. Najpierw zostało zinterpretowane pojęcie własności intelektualnej, następnie omówione różne aspekty własności przemysłowej oraz zwrócona uwaga na punkt widzenia przedsiębiorstw na ochronę własności intelektualnej. Na końcu zostały umieszczone dane dotyczące wniosków patentowych złożonych do Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO) oraz Europejskiego Biura Patentowego (EPO).

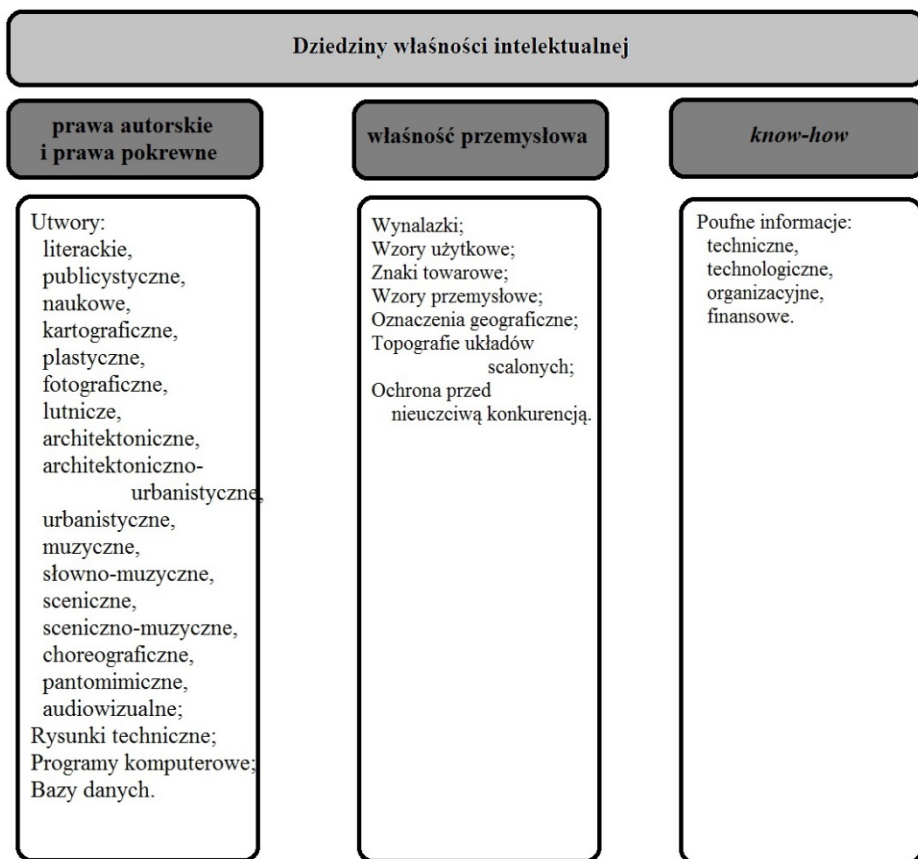
1. Wstęp

Własność intelektualna odnosi się do wytworów ludzkiego umysłu. Takie aspekty, jak charakter pracy, forma wypowiedzi, wyjątkowość, czy pomysł sam w sobie mogą podlegać ochronie prawnej. Należy przede wszystkim, rozróżnić główne dziedziny, w których ochrona własności intelektualnej jest możliwa. Można uzyskać prawa do własności intelektualnej w dyscyplinach literackich i artystycznych, które są określane jako prawa autorskie (i prawa pokrewne). Inna gałąź własności intelektualnej obejmuje obszary przemysłowe i naukowe i ma zastosowanie przede wszystkim w świecie biznesu do ochrony własności przemysłowej [1]. Trzecią kategorią jest *know-how*, czyli obecny stan wiedzy, który może być nieformalnie chroniony (utajnienie danych). W artykule nie będzie dalszej analizy ani praw autorskich, ani *know-how*, gdyż są one poza jego zakresem. W artykule znajduje się krótkie omówienie różnych aspektów własności przemysłowej (podrozdział drugi) oraz zwrócenie uwagi na punkt widzenia przedsiębiorstw na ochronę własności intelektualnej (podrozdział trzeci).

Następnie, celem artykułu jest krótka analiza trendów dotyczących patentowania przez przedsiębiorstwa na rynku sprzętu medycznego (podrozdział czwarty).

2. Podział własności intelektualnej

Forma ochrony różni się w zależności od dziedziny własności intelektualnej (zob. rysunek 1 poniżej). Jednak, bez względu na kategorię do której należą prawa, umożliwiają one twórcy lub posiadaczowi patentu, znaku towarowego, praw autorskich itd., aby mógł korzystać z własnej pracy lub inwestycji. Należy podkreślić, iż przyznanie praw wyłączności oznacza możliwość uzyskania korzyści majątkowych z własności intelektualnej lub upoważnienia osób trzecich do jej wykorzystania.



Rys. 1. Dziedziny własności intelektualnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie WIPO, *WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use*, WIPO, Genewa 2008, ss. 28-29.

Prawo własności intelektualnej powstało, aby chronić kreatywne jednostki i innowacyjne przedsiębiorstwa przed potencjalnymi nadużyciami przez określony z góry czas. W związku z tym, że ochrona własności intelektualnej daje pełnie praw do podejmowania działań przeciwko jakiegokolwiek osobie wykorzystującej przedmiot ochrony bez zgody twórcy lub posiadacza, pozwala zatem na całkowite zabezpieczenie interesów tych osób [1].

Obszary objęte *know-how* są bardzo szerokie, gdyż innowacyjne przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na tę alternatywną formę ochrony własności intelektualnej. Do pewnego stopnia, bardziej korzystne jest aby wszystkie istotne dla przedsiębiorstwa informacje pozostały poufne, zwłaszcza jeśli chodzi o dane dotyczące prototypów lub wynalazków przed ich opatentowaniem. Niezależnie od ryzyka związanego z ochroną własności intelektualnej podmioty starają się znaleźć równowagę pomiędzy kosztami ochrony, a jej odpowiednim stopniem [2]. Możliwe jest również finansowe korzystanie z *know-how*, na przykład poprzez sprzedawanie praw na rzecz innych podmiotów w formie licencji. Ujawnienie tajemnicy handlowej może być uznane za działanie nieuczciwej konkurencji. Zgodnie z prawem pracy, osoba odpowiedzialna za *know-how* w przedsiębiorstwie jest zobowiązana do zachowania tajemnicy przez okres co najmniej 3 lat od chwili rozwiązania stosunku pracy.

Co do praw własności, to częściowo odnoszą się one do praw twórcy, a częściowo do praw posiadacza własności intelektualnej (gdyż prawa te można rozdzielić i zdarzają się sytuacje, kiedy faktycznie te prawa zostają rozdzielone). Pierwsza kwestia dotyczy praw majątkowych, które pozwalają zagwarantować twórcy wynagrodzenie w zamian za korzystanie z owoców jego pracy przez inne podmioty. W tym sensie, prawa majątkowe mogą dotyczyć rozwiązań i pomysłów, które mogą mieć formę zarówno materialną jak i niematerialną. Podejście to odnosi się głównie do rozwiązań, które mają postać niematerialną i mogą przełożyć się na proces produkcji. Na przykład, ochrona patentowa wynalazku dotyczy tylko pomysłu objętego ochroną, a nie danego wyrobu, który jest wynikiem procesu produkcji. Sam produkt końcowy nie jest wynalazkiem podlegającym ochronie ze względu na własność intelektualną, lecz przedmiotem podlegającym ochronie z punktu widzenia prawa własności [3]. Prawo własności reguluje prawo posiadacza do dóbr materialnych. Będąc posiadaczem rzeczy, stajemy się odpowiedzialni za tę rzecz oraz mamy prawo do korzystania z rzeczy i czerpania z niej korzyści, również finansowych. Możemy także przekazać nasze prawa osobie trzeciej, która może korzystać z rzeczy, nie będąc jej właścicielem [3].

Kolejna kwestia dotyczy praw osobistych, odnoszących się do autorstwa. Autor pracy czy twórca wynalazku posiada niezbywalne prawa, które pozwalają mu zachować osobisty związek między sobą, a pracą. Uprawniają one twórcę do dochodzenia swoich praw przed sądem w przypadku jakichkolwiek naruszeń (w tym nieuprawnionych zmian) bądź nieuznania swojego autorstwa.

3. Własność przemysłowa

Własność przemysłowa ma znaczenie strategiczne w rozwiązywaniu problemów związanych z naruszeniem praw i bezprawnych zysków z eksploatacji dóbr, które zostały już objęte ochroną, w szczególności, „twórcze rozstrzygnięcie danego problemu, rozwiązania technicznego lub organizacyjnego w przemyśle bądź o oznaczeniu związanym z prowadzoną działalnością” [4, s. 79]. Istnieją pewne istotne różnice między prawami autorskimi, a własnością przemysłową, które mają wpływ na weryfikację prawa do ochrony własności intelektualnej. Przede wszystkim, w przeciwieństwie do praw autorskich, które są chronione od momentu ich powstania, w celu uzyskania ochrony prawnej, niezbędne jest zainicjowanie procesu formalnej rejestracji. W przypadku otrzymania tytułu prawnego do ochrony od uprawnionego organu (w Polsce – Urzędu Patentowego), posiadacz prawa jest uprawniony do wykonywania swoich uprawnień wynikających z danej formy ochrony. Data złożenia wniosku w Urzędzie Patentowym jest wiążąca i automatycznie zapewnia ochronę własności intelektualnej. Moment powstania wynalazku nie ma żadnego znaczenia z punktu widzenia prawa. Inną kwestią jest spełnienie ściśle określonych kryteriów. Rozwiązania podlegające ochronie prawnej muszą spełniać warunki określone w ustawie. W szczególności, wynalazki i wzory użytkowe muszą być nowe, posiadać poziom wynalazczy oraz nadawać się do przemysłowego zastosowania. Każda forma własności przemysłowej nakłada na wnioskodawcę obowiązek zweryfikowania, czy są spełnione sprecyzowane przez ustawę kryteria ochrony dla danej formy.

Każdy twórca jest w pełni uprawniony do korzyści wynikających z praw własności intelektualnej do własności przemysłowej. Zgodnie z prawem, twórca wynalazku, spełniającego kryteria uzyskania patentu ma prawo zarejestrować innowacyjne rozwiązanie, uzyskać ochronę i egzekwować swoje prawa. W sytuacji dotyczącej przeniesienia praw do wynalazku, nowy posiadacz może czerpać korzyści z ochrony własności intelektualnej. Niezależnie od faktu czy twórca i posiadacz praw jest tym samym podmiotem, twórca może domagać się wynagrodzenia za korzystanie z innowacji przez osoby trzecie. Szczegóły i warunki są ustalane pomiędzy twórcą, a osobą, na którą twórca przenosi prawa. Możliwa jest jednorazowa wpłata lub okresowe płatności. Jeśli chodzi o prawa osobiste, twórca je zachowuje, gdyż nazwisko wynalazcy musi być wymienione w specyfikacji, publikacjach i dokumentach związanych ze zgłoszeniem patentowym [5, art. 8].

Tabela 1 przedstawia różnorodne formy ochrony własności przemysłowej. Wynalazki i znaki towarowe są formami najczęściej spotykanymi w przedsiębiorstwach. Wynalazki są związane z koncepcjami, pomysłami i różnymi rozwiązaniami w sferze techniki. W europejskich systemach patentowych (zarówno w systemach poszczególnych państw jak w przypadku wnioskowania o patent

europeski), nie jest możliwa ochrona odkryć, teorii naukowych, metod matematycznych, metod planowania gospodarczego, programów komputerowych itp. Przede wszystkim, bezprawne jest opatentowanie nieetycznych rozwiązań (np. metody klonowania ludzi, wynalazki stosujące przemysłowe wykorzystanie embrionów ludzkich, itp.) [6]. Aby wstępnie ocenić, czy innowacja może być zarejestrowana jako wynalazek czy nie, zaleca się, zapoznanie się z podstawowymi kryteriami oceny. Pierwsza cecha wynalazku – nowość, oznacza stworzenie rozwiązania, które nie stanowi części stanu obecnej techniki i nie zostało zarejestrowane wcześniej przez inny podmiot. Kolejny warunek – posiadanie poziomu wynalazczego – dotyczy wkładu twórczego dodanego przez wynalazcę, który jest czymś nieznanym dla specjalisty z danej dziedziny techniki. Trzeci aspekt to zastosowanie przemysłowe. Rozwiązanie techniczne powinno być możliwe do zastosowania w przemyśle, handlu lub w innych dziedzinach. W skrócie, wynalazek powinien być skuteczny z technicznego punktu widzenia. Wynalazek nie może dotyczyć rozwiązania, wyłączonego z patentowania. Nie należy zapomnieć, że procedura patentowa wymaga ujawnienia szczegółów dotyczących wynalazków. Podejście to ma na celu pobudzanie rozwoju technologii w gospodarce. W ten sposób przedsiębiorstwa powinny być gotowe ujawnić swój wynalazek dla interesu publicznego [6], lecz jednocześnie nie pozbywając się swoich praw do czerpania z niego korzyści.

Kolejną grupę form ochrony własności przemysłowej stanowią oznaczenia handlowe: znaki towarowe i oznaczenia geograficzne. Znaki towarowe odnoszą się do marek, które odzwierciedlają postrzeganie firmy przedsiębiorstwa i mają na celu jego identyfikację. Kategoria ta dotyczy także oznaczeń produktów, za pośrednictwem których zostają wyrażone cechy towarów za pomocą symboli graficznych. Niezależnie od przeznaczenia znaku towarowego, jego konstrukcja powinna być dobrze zaplanowana, aby podkreślić najbardziej charakterystyczne cechy lub przyciągnąć potencjalnych nabywców. Istnieją trzy kategorie znaków towarowych: niezarejestrowane, renomowane i zarejestrowane (objęte bezwzględną ochroną) [6].

Nie wszystkie formy przedstawione w tabeli powyżej muszą być zarejestrowane, aby być chronione. Naruszenie oznaczenia geograficznego może być traktowane jako czyn nieuczciwej konkurencji. Znaki towarowe mogą istnieć bez rejestracji (przypadek renomowanych znaków towarowych). W przypadku wynalazku niezbędne jest rozpoczęcie procesu rejestracji w celu zapewnienia ochrony prawnej. Patent jest bardzo potężnym narzędziem, które pozwala na wyłączność w eksploatacji praw do wynalazku. Udzielenie patentu danemu podmiotowi oznacza monopol na jego wykorzystanie. Otwiera on możliwość uzyskania korzyści majątkowych z chronionego rozwiązania – produkcji i sprzedaży opatentowanego wynalazku [1]. Patenty pozwalają zmaksymalizować skutki rozwiązania na rynku, zapewniając ochronę prawną. Poprzez zapobieganie komercyjnego wykorzystania innowacji innym użytkownikom, przedsiębiorstwo może odnieść korzyści majątkowe.

Tabela 1. Formy ochrony własności przemysłowej w Polsce

Dobro chronione	Kryteria ochrony	Dodatkowe informacje
Wynalazek	Innowacyjne rozwiązanie techniczne, które musi spełniać następujące kryteria: jest nowe (nie stanowi części stanu techniki), posiada poziom wynalazczy (nie wynika w sposób oczywisty ze stanu techniki), nadaje się do przemysłowego zastosowania oraz nie jest wykluczone z patentowania.	Nie są wynalazkami odkrycia, teorie naukowe i metody matematyczne, ani wytwory o charakterze jedynie estetycznym lub gry. Programy komputerowe nie są chronione patentem, lecz prawem autorskim.
Wzór użytkowy	Nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci.	Wzór użytkowy uważa się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie w procesie produkcyjnym.
Wzór przemysłowy	Przedmiot określony co do wyglądu zewnętrznego. Musi być nowy (nie został wcześniej udostępniony publicznie) i posiadać indywidualny charakter.	Cechy linii, konturów, kształtów bądź jego kolorystyka, struktura, materiał albo ornamentacja muszą nadawać wzorowi wyróżniający się charakter, oceniane ogólnym wrażeniem.
Znak towarowy	Oznaczenie używane przez przedsiębiorcę w celu odróżnienia własnych towarów lub usług od produktów konkurentów.	Znakiem towarowym może być w szczególności wyraz, rysunek, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, a także sygnał dźwiękowy lub w niektórych systemach prawnych – nawet zapach.

Oznaczenie geograficzne	Oznaczenia słowne odnoszące się do nazwy miejsca, miejscowości, regionu lub kraju, które identyfikują towar jako pochodzący z tego terenu, jeżeli określona jakość, opinia lub inne cechy towaru są przypisywane pochodzeniu tego towaru.	Oznaczeniami geograficznymi są: nazwy regionalne (oznaczenia służące do wyróżniania towarów, które pochodzą z określonego terenu oraz posiadają szczególne właściwości, które zawdzięczają oddziaływaniu środowiska obejmującego czynniki naturalne oraz ludzkie), oznaczenia pochodzenia jako oznaczenia służące do wyróżniania towarów.
--------------------------------	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Biernat R. Czajka, J. Lipszyc, K. Siewicz, P. Stankiewicz, Krótki kurs własności intelektualnej. Materiały dla uczelni, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa, 2014, ss. 80-83.

Najczęściej patenty są swoistą nagrodą za ogromny wysiłek włożony w fazie badań i eksperymentów. To wynagrodzenie może doprowadzić do dalszego rozwoju technologii w perspektywie długoterminowej [1]. Oprócz korzyści, jakie daje ochrona własności intelektualnej posiadaczowi praw, jak prawo do wyłącznego wykorzystywania do celów handlowych lub ich egzekucji, jest jedna ważka zaleta, a mianowicie fakt, iż patenty mają istotny wpływ na ogólną wartość przedsiębiorstwa.

4. Ochrona własności intelektualnej z perspektywy gospodarczej

Biorąc pod uwagę korzyści ekonomiczne wynikające z wdrożenia ochrony własności intelektualnej, zdecydowana większość krajów propaguje politykę mającą na celu zwiększenie aktywności intelektualnej lokalnych przedsiębiorstw. Egzekwowanie praw własności intelektualnej jest niezbędne, aby utrzymać wysoki poziom innowacyjności i kreatywności na rynku. Brak przepisów prawnych w zakresie ochrony własności intelektualnej lub nawet jej nieprawidłowe wykonanie spowodowałoby znaczny spadek inwestycji. Na tej podstawie można stwierdzić, że realizacja inwestycji związanych z własnością intelektualną ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju rynku [3]. Tak więc, istnieje kilka strategicznych kroków, które mogą być podejmowane przez władze krajowe w celu wzmocnienia sprawiedliwego handlu, w oparciu o prawa ochrony własności intelektualnej. Ponadto, poprzez upowszechnianie wiedzy związanej z ochroną własności intelektualnej, wzmacniany jest rozwój społeczny i gospodarczy [1].

Jednakże, zagadnienia ochrony własności intelektualnej nie powinny być analizowane wyłącznie na poziomie makroekonomicznym. Dobrze rozwinięty system ochrony własności intelektualnej ma istotny wpływ zarówno na chroniony pomysł jak również na rentowność przedsiębiorstwa, które tę ochronę posiada.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw, uzyskanie ochrony prawnej ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Lepsza wydajność przedsiębiorstwa może być odzwierciedlona większą produktywnością, wzrostem sprzedaży i zwiększonymi przychodami [8]. Przedsiębiorstwo nie powinno ograniczyć swojego zakresu działania do wyłącznej eksploatacji rozwiązania, lecz powinno wdrożyć strategię licencjonowania, pod warunkiem, że jest to ekonomicznie uzasadnione.

Istnieje szereg czynników pozytywnie wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa w kontekście ochrony własności intelektualnej. To obejmuje zdolność konkurencyjną, zrównoważoną pozycję na rynku lub lepszą kontrolę nad rynkami zagranicznymi. Ponadto, skuteczne zarządzanie własnością intelektualną kształtuje tożsamość przedsiębiorstwa i wpływa na reputację marki. Tworząc nowy, niszowy segment rynku możliwe jest podzielenie klientów zgodnie z ich preferencjami dotyczącymi produktów. Należy podkreślić, że dzięki ochronie własności intelektualnej, przedsiębiorstwo jest w stanie poprawić wyniki związane z reklamą produktu. Pozwala to na większą elastyczność polityki cenowej [9].

Skuteczna strategia ochrony własności intelektualnej najczęściej daje przewagę konkurencyjną w biznesie. Zrozumiałe jest, że każde przedsiębiorstwo działające w sferze badań i rozwoju (B+R) spodziewa się satysfakcjonującej rekompensaty poczynionych wydatków z nowego obszaru działalności. Istnieje jednak ryzyko, że inne przedsiębiorstwo z tej samej branży pracuje nad podobną innowacją poprzez inwestowanie ogromnych sum pieniędzy w projekcie tego samego rodzaju. Niestety, istnieje bardzo mała szansa, aby wykryć potencjalne zagrożenie, gdyż takie informacje stanowią tajemnicę handlową przedsiębiorstwa. W momencie gdy przedsiębiorstwo uruchamia procedurę przyznawania ochrony własności intelektualnej, rozwiązania natychmiast podlegają ochronie prawnej. Dlatego decyzja o inwestycji w innowacyjne rozwiązania wiąże się z wysokim stopniem niepewności i ryzyka. Jest oczywiste, że ochrona własności intelektualnej maksymalizuje zyski generowane przez opatentowane rozwiązanie. Aby zapewnić zadowalające wyniki z wdrożenia rozwiązań technologicznych na rynku, przedsiębiorstwa powinny skorzystać z prawa do ochrony. Bez względu na wszystko, brak formalnej ochrony może prowadzić do praktyk stosowanych przez rywali kopiujących rozwiązania na rynku. Takie działania mogłyby mieć negatywny wpływ na dochody przedsiębiorstwa, jak również poważny wpływ na jego strategiczne plany.

5. Patenty na rynku sprzętu medycznego

Jeśli chodzi o europejski rynek sprzętu medycznego, pojęcie wyrobów medycznych, z definicji, obejmuje trzy kategorie produktów: wyroby medyczne, aktywne wyroby medyczne do implantacji oraz wyroby medyczne do diagnozy in vitro [10; 11]. Aby ocenić trendy dotyczące liczby udzielonych patentów, ważne jest, aby ocenić postęp techniczny urządzeń medycznych i specyficzne

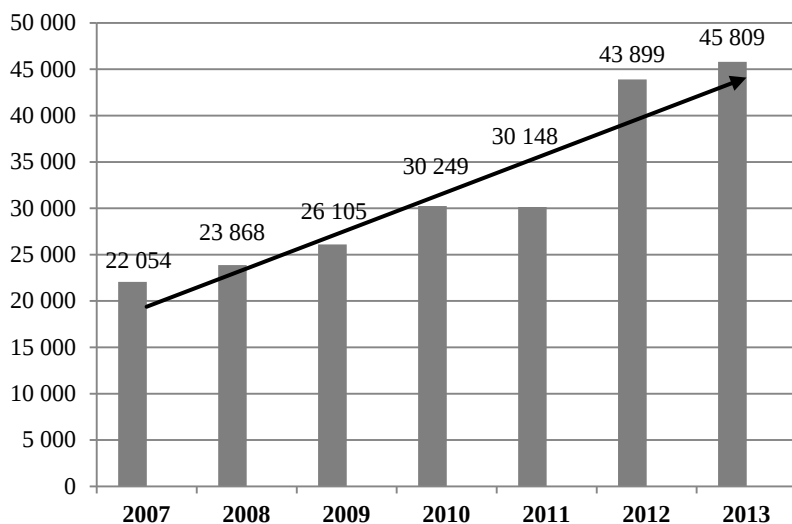
warunki, które powinny być spełnione, aby uzyskać produkt o pożądanych cechach. W wąskim zakresie, technologie medyczne określają zarówno podejście do innowacji jak i wymiaru ochrony własności intelektualnej.

Strategia ochrony własności intelektualnej w przemyśle medycznym odbywa się na podstawie systematycznej analizy rozwiązań dostępnych obecnie na rynku. Dotyczy to inżynierii odwrotnej (ang. *reverse engineering* – RE), praktykowanej na rynku medycznym. Najnowsze trendy na rynku urządzeń medycznych wyraźnie wskazują, że istnieje istotna skłonność do kopiowania już istniejących rozwiązań [12]. Ze względu na złożoność i kosztowność procesu B+R, przedsiębiorstwa zajmujące się wdrażaniem technologii medycznych starają się zdobyć rozwiązania bez inwestowania dodatkowych środków. Taka tendencja, zaobserwowana na rynku sprzętu medycznego jest znana jako tzw. efekt gapowicza (ang. *free-rider phenomenon*). Niektóre wyroby medyczne zawierające elektronikę potrzebują kilka patentów, aby być w pełni chronione [13]. Dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa wybierają mniej zaawansowaną opcję, czyli kopiowanie rozwiązań dostępnych obecnie na rynku medycznym. Z drugiej strony, istnieje duże ryzyko, że niektóre podmioty działające na rynku będą próbowały wykorzystać własność intelektualną, jednocześnie naruszając etykę biznesu. Należy podkreślić, że część rynku sprzętu medycznego należy do przedsiębiorstw, które uzyskują patenty w celu pobierania opłat od przedsiębiorstw rzekomo naruszających prawa do ich własności. Istnienie tzw. trolli patentowych zwiększa aktywność wśród przedsiębiorstw nie w pełni faktycznie działających w danej dziedzinie i uzasadnia politykę wspierania innych przedsiębiorstw medycznych w zakresie ochrony i egzekwowania praw wynalazców [13]. Można przewidzieć, że w przyszłości, liczba postępowań wszczętych przez takie przedsiębiorstwa wzrośnie wraz ze wzrastającą liczbą patentów i zgłoszeń patentowych dotyczących urządzeń medycznych.

Aby oszacować trendy odzwierciedlające rozwój rynku wyrobów medycznych, należy spojrzeć na dane z ostatniego dziesięciolecia. Analiza opiera się na statystykach wniosków patentowych złożonych do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) i patentów udzielonych przez Międzynarodową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO).

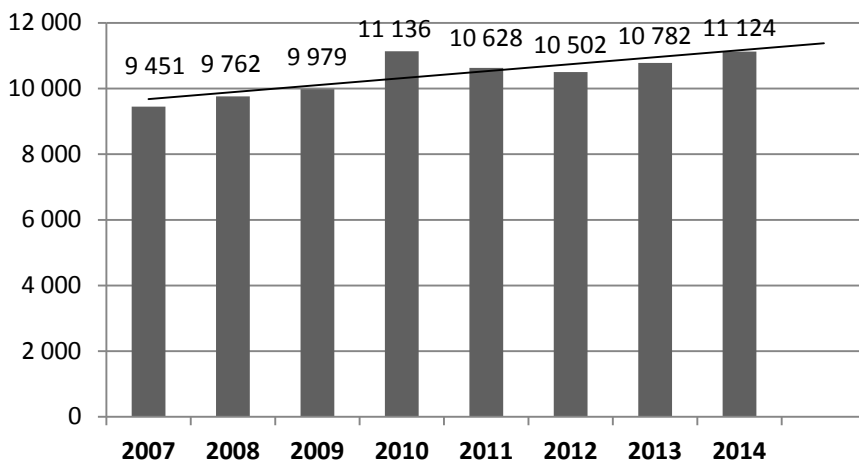
Biorąc pod uwagę światowe podejście do patentowania, należy zwrócić uwagę na dane WIPO, na których wyraźnie widać, że liczba chronionych wynalazków stale rośnie (zob. rys. 2). Ze względu na fakt, iż rola ochrony własności intelektualnej w przemyśle technologii medycznych jest znacząca, można stwierdzić, że jest to szybko zmieniający się rynek o dużym potencjale. W skali globalnej, wzrost zgłoszeń patentowych w tym przemyśle wyniósł 2,5%. Dynamika ta jest imponującym wynikiem w porównaniu do innych sektorów gospodarki. Według klasyfikacji WIPO, najwyższa dynamika zgłoszeń patentowych została zarejestrowana dla instrumentów pomiarowych (4,9%) [14]. Rysunek 2 pokazuje dane roczne dla liczby udzielonych patentów w określonym przedziale czasowym

od 2007 do 2013 roku. Silna tendencja wzrostu jest widoczna ze swoistym skokiem kwantowym wzrostu w latach 2010 i 2012 (odpowiednio 13,7% i 31,32%). Ponadto, należy podkreślić, że liczba udzielonych patentów podwoiła się w ciągu sześciu lat (wzrost od 22 054 do 45 809).



Rys. 2. Liczba patentów udzielonych przez WIPO w dziedzinie medycyny w latach 2007-2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WIPO.

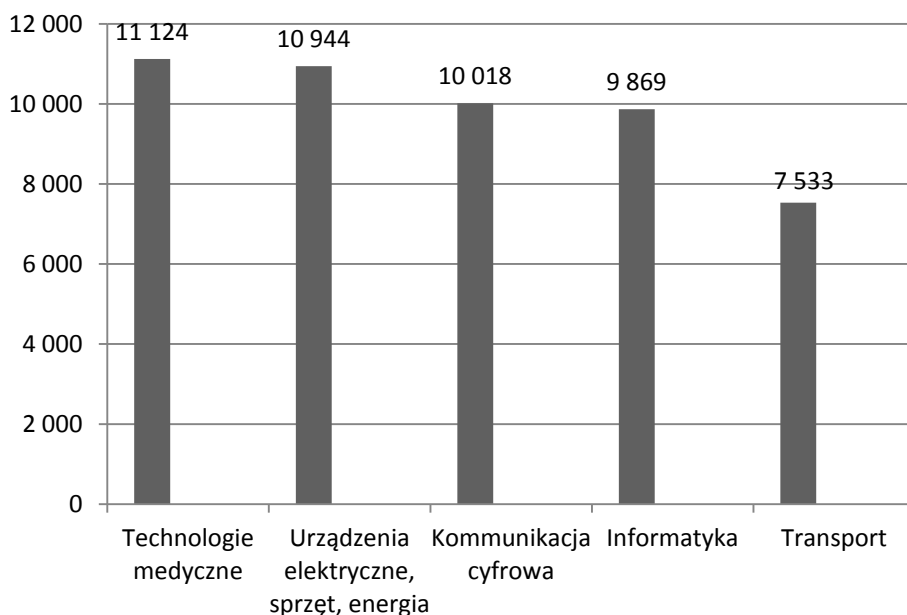


Rys. 3. Liczba wniosków patentowych złożonych do EPO w dziedzinie medycyny w latach 2007-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EPO.

Skupiając się na rynku europejskim (rys. 3), dane statystyczne EPO wskazują, że sektor sprzętu medycznego jest jednym z liderów w liczbie zgłoszeń patentowych. Tutaj też obserwujemy coroczny wzrost.

W ramach dziedzin, które przeważały wśród wnioskodawców zgłoszeń patentowych znajdują się urządzenia elektryczne, sprzęt i energia, komunikacja cyfrowa, informatyka oraz transport. Można stwierdzić, że w tym bardzo zróżnicowanym portfolio patentów, pozycja przemysłu technologii medycznych jest wysoka. Rysunek 4 wskazuje jego miejsce wśród innych dziedzin, w których są składane wnioski do EPO.



Rys. 4. Dziedziny techniki, w których liczba wniosków patentowych złożonych do EPO jest największą w 2014 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EPO.

Wysoka liczba wniosków patentowych w branży technologii medycznych pozwala stwierdzić wysoki poziom rozwoju branży medycznej.

6. Zakończenie

Własność intelektualna jest istotna dla większości przedsiębiorstw, zwłaszcza tych obecnych na rynku sprzętu medycznego. W dobie postępującej globalizacji,

znaczenie własności intelektualnej spowodowało, że wszystkie szanujące się przedsiębiorstwa, które walczą o utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności, stale pogłębiają swoją świadomość strategicznej ochrony zasobów. Skupiając się na wpływie własności intelektualnej na ogólny sukces przedsiębiorstwa, należy podejmować działania, żeby zabezpieczyć najcenniejsze zasoby – wiedzę i informacje. Ochrona własności intelektualnej oznacza ochronę wiedzy niedostępnej dla innych. Zgromadzone dane wyraźnie wskazują na globalne trendy odzwierciedlające podejście przedsiębiorstw działających na rynku sprzętu medycznego w kierunku dalszej formalizacji ochrony ich innowacji.

Literatura

- [1] **WIPO:** WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use, WIPO, Genewa 2008.
- [2] **Anders J.:** *Podręcznik zarządzania własnością intelektualną*, Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Poznań 2009.
- [3] **Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., du Vall M., Kasprzycki D., Wisła R.:** *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008.
- [4] **Biernat M., Czajka R., Lipszyc J., Siewicz K., Stankiewicz P.:** *Krótki kurs własności intelektualnej*. Materiały dla uczelni, Fundacja Nowoczesna Polska, Warszawa 2014.
- [5] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz. U. 2003, Nr 119, poz. 1117 z późniejszymi zmianami).
- [6] **Kotarba W.:** *Ochrona własności intelektualnej*, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.
- [7] **Woźniak-Malczevska M.:** *The role of industrial property protection*, [w]: Pomykański A. (red.): *Innovative organisations*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [8] **Gdański Park Naukowo-Technologiczny:** *Procedura Zarządzania Własnością intelektualną*, Gdańsk 2010.
- [9] **Klincewicz K.:** *Wartość przemysłowa w innowacyjnej gospodarce*, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP, Nr 3, 2010.
- [10] **Feliczek P.:** *Determinanty skuteczności systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, Poznań 2014.
- [11] Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o wyrobach medycznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 107, poz. 679 z późniejszymi zmianami).
- [12] **Dykeman D.J., Cohen M.A.:** Patent trolls invade MedTech, Medical Device and Diagnostic Industry, 21 luty 2014, <http://www.mddionline.com/article/patent-trolls-invade-medtech> (dostępne – maj 2015).

- [13] **Johnson G.:** Prepare for a clash of IP cultures in the medical device sector, Techinsights 2010, <http://www.techinsights.com/uploadedFiles/UBM-TechInsights-IP-and-the-Medical-Devices-Sector-Whitepaper.pdf> (dostępne – maj 2015).
- [14] **WIPO:** World Intellectual Property Indicators, WIPO Economics & Statistic series WIPO, Genewa 2014.

INDUSTRIAL PROPERTY ON THE MEDICAL DEVICES SECTOR

Summary

The goal of the article is to briefly present the patent trends of companies present on the medical devices market. The article first clarifies the term of intellectual property, next various aspects of industrial property are explained together with the business perspective of industrial property. Finally data concerning patent applications to the World Intellectual Property Organisation (WIPO) and European Patent Office (EPO) are presented.

MIECZYŚLAW RAJKIEWICZ

ŁUKASZ ZWOLIŃSKI

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

SAFETY MANAGEMENT FOR PRODUCTS AND PACKAGING

The paper outlines the general requirements of the health management system in the production of packaging for food products by PN EN 15593:2010. It also presents the survey results carried out among customers regarding their demand for product packaging and testing the level of knowledge of quality management systems and hygiene in production and packaging for food products.

1. Introduction

Safe manufacturing of packaging designed for particular products, including food, along with the creation of particular standards in the production process. For everything to be in line with the needs and expectations of the market customers, where at the same time safety is preserved during consumption and use, requires much planning, carrying out and supervising actions that aim at the increase of the added value. The consumers demand as to packaging is not limited to the cosmetic visual aspects, they go far beyond these expectations. The potential buyer on the market is increasingly more conscious of the purchase-related decisions they make and of the risk these decisions bring along. The progress of civilization, the necessity to follow the EU directives as well as the social pressures mobilize economic entities, including packaging producers, to implement and follow the pro-quality policy.

The producers of food and food packaging are particularly responsible for the provision of adequate level of the safety of their products for human health, as in this case the customer enters a direct interaction with the end result of a process planned earlier. Obtaining and ensuring the guarantee that both the product and its packaging are health-safe is of crucial meaning for the potential customer to choose the product. Next to the price, it is one of the dominant factors in customer's decisions and as such it determines the brand building process and the reputation of the company. The role of the packaging and its particular

meaning is dependent on what it is destined for and on its contents. Packaging provides natural protection to the products and make it possible for the product to be usable for longer. The highest requirements concerning the manufacturing of packaging belong to the food and pharmaceutical industries, as they are responsible for securing the health of their customers. Food industry companies are increasingly more willing to implement the well-known quality management standards for their needs. These include a range of ISO standards, including PN EN ISO 9001:2009 – *quality management systems-requirements*, that constitutes the base and the starting point for process-oriented thinking and acting and PN EN 15593:2010 – *hygiene management in the production of packaging for food products*. The process of ensuring the safety of consumers in the process of packaging, delivery and storage of food products needs to be preceded by a thorough threat analysis, in order to prevent or eliminate the possible results of contamination of food products.

2. PN-EN 15593:2010

The PN-EN 15593:2010 standard *Packaging-hygiene management in packaging for food products*, precisely defines the requirements that are to be fulfilled in order to minimize the risk of various threats concerning the contact of the product with food packaging. It also plays the role of the management supporting tool in packaging manufacturing processes. The PN-EN 15593:2010 standard may be implemented and used by companies providing components and services in production of packaging and other food-related products. After the implementation of PN-EN 15593:2010, the organization is obliged to undertake a range of activities crucial for “the safety of consumers and the packaging production process”. It is required to:

- plan, design, implement, use, maintain and update the system of threat analysis and risk assessment, which would guarantee that the production of food packaging is compliant with hygiene standards;
- guarantee compliance with declared policy;
- support food manufacturers in the collection of necessary documents that prove compliance with the requirements related to food and food packaging;
- demonstrate compliance with hygiene requirements agreed with the customer;
- be ready to demonstrate this compliance to other interesting parties;
- systematically monitor individual workstations for possible dangers;
- demonstrate the effectiveness of the system;
- aim at registration or certification of the implemented food packaging hygiene management system by the external entity¹.

¹ PN-EN 15593:2010 Opakowania, Zarządzanie higieną w produkcji opakowań do produktów spożywczych. Wymagania [Packaging, Hygiene Management in the manufacture of packaging for food products. Requirements] p. 5.

The PN-EN 15593:2010 standard specifies threat as “*chemical or biological pollutant or condition of the product, which can have detrimental effects on health or the incompatibility of the product with hygiene standards*”, while a packaging is “*the final physical outcome of each type of manufacturing process in the packaging industry*”². Threat and risk analysis are foundations on which the PN-EN 15593:2010 is based. Companies that facilitate their functioning with this economically proven standard should verify the threats that might occur at each stage of the manufacturing process. This requires involvement of the adequately trained personnel, able to measure the risk and its consequences for the manufacturing process. The PN-EN 15593:2010 standard divides threat analysis and risk assessment onto particular stages, aiming to minimize and eliminate threats in implemented processes that influence the safety of food packaging. The organizations are obliged, inter alia, to develop a process flow diagram, identify and record all threats for all manufacturing processes, carry out the risk level assessment for each threat, including probability and frequency of its occurrence and process improvement in the event of unacceptable risk level. For the realization of these operations, one needs to implement control and measurement processes necessary for the elimination of identified threats. The organization should carry out a comprehensive threat analysis and risk assessment for its operations, until it is equipped with the materials necessary for delivery of the finished products, in order to assess the efficiency of the PN-EN 15593:2010 standard application.

The PN-EN 15593:2010 standard divides contaminants that may appear in a company that manufactures food packaging, into:

- physical contamination (small chips of materials, dust, glass and brittle materials);
- chemicals (lubricants);
- biological contamination (insects).

Also, a set of guidelines has been outlined to support an organization in ensuring the health safety of the product during the realization of the processes. After the implementation of the PN-EN 15593:2010 standard, the organization is obliged to undertake a range of actions aiming to prevent the possible threats to the quality of the packaging, and their safety of use for food products. The entire infrastructure as well as particular workstations have to be systematically monitored for possible threats.

3. The results of empirical research

Similarly to two years back (2012), this year’s research has been conducted on the sample of fifty persons varying in age. The place for this research was

² Ibid, p. 6.

again one of the shopping malls in the Lodz region. The research method was that of a survey, for the interviewer to obtain information by collecting the variants of responses chosen by the respondents from a specially prepared questionnaire.

The aim of the research was to identify the general level of awareness among the respondents regarding food safety and packaging hygiene-related issues, including confirmation or denial of knowledge of quality management systems, hygiene management systems in food packaging production, good hygiene practice and good manufacturing practice. Besides, the research was to show whether the respondents are ready to bear higher cost to receive highest quality packaging and products.

The study was a base for a comparative analysis to the identical study from the year 2012, thus enabling the verification of views and knowledge the respondents have on broadly understood issues of food safety and quality as well as food packaging hygiene.

1. Do you ever read food labels?

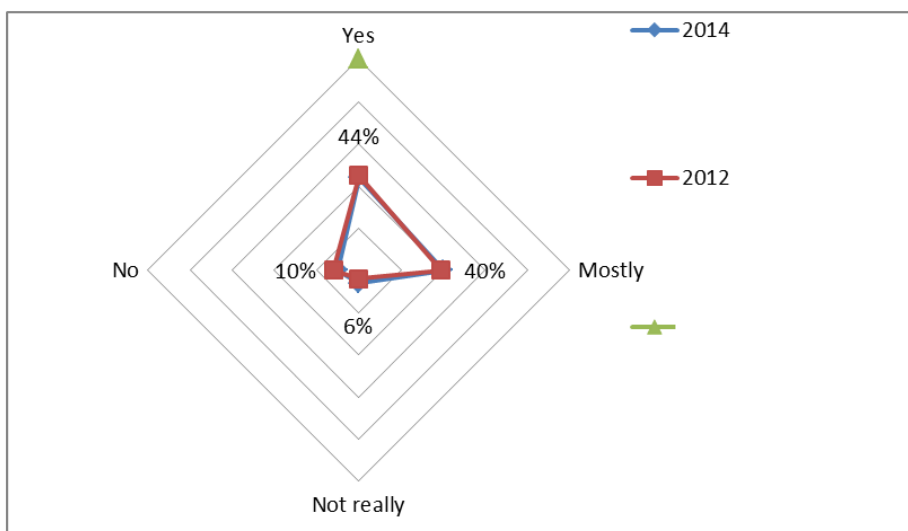


Fig. 1. Percentage of respondents reading food labels while shopping

Source: own work.

The highest percentage of the respondents, as much as 44%, confirmed they read labels placed on food products; a little less, for 40% claimed they mostly do. Only 10% of the respondents do not read food labels at all, and 6% claim they rarely do it. The results achieved are almost identical to the ones from

2012. Small differences in percentage testify to unchanged approach of the respondents towards reading labels on food products.

2. Do you consider food ingredients while shopping?

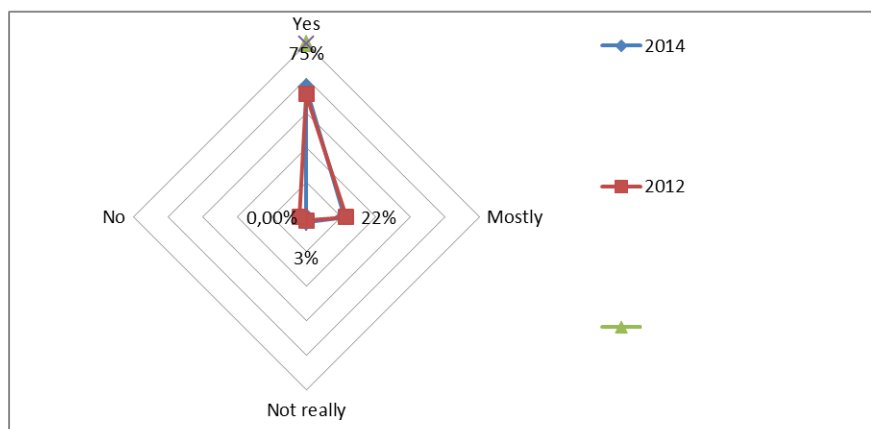


Fig. 2. The importance of food ingredients in respondents purchase decisions
Source: own work.

The highest percentage of respondents taking part in the research (75%) have declared their shopping is determined by the ingredients of food products. 22% usually thinks of it. Only 3% of the respondents does not consider the ingredients of food products as important while shopping. Surprisingly, none of the interviewed persons would confirm they don't do it at all. In 2012, 4% of respondents would not pay attention to ingredients while buying food.

3. Do you pay attention to the quality of the packaging?

The highest percentage of surveyed respondents, almost 90%, declare they pay attention to the quality of the packaging, 5% mostly do. Almost the same rate of respondents, 3%, does not pay attention to the quality of the packaging or rarely does it. As compared to the results obtained in 2012 the rate of persons paying attention to the quality of the packaging has significantly risen, from 78% to 89%. In turn, a visible decline has been noted in the rate of respondents declaring they usually pay attention to the quality of the packaging, from 16% in 2012 to 5% in 2014.

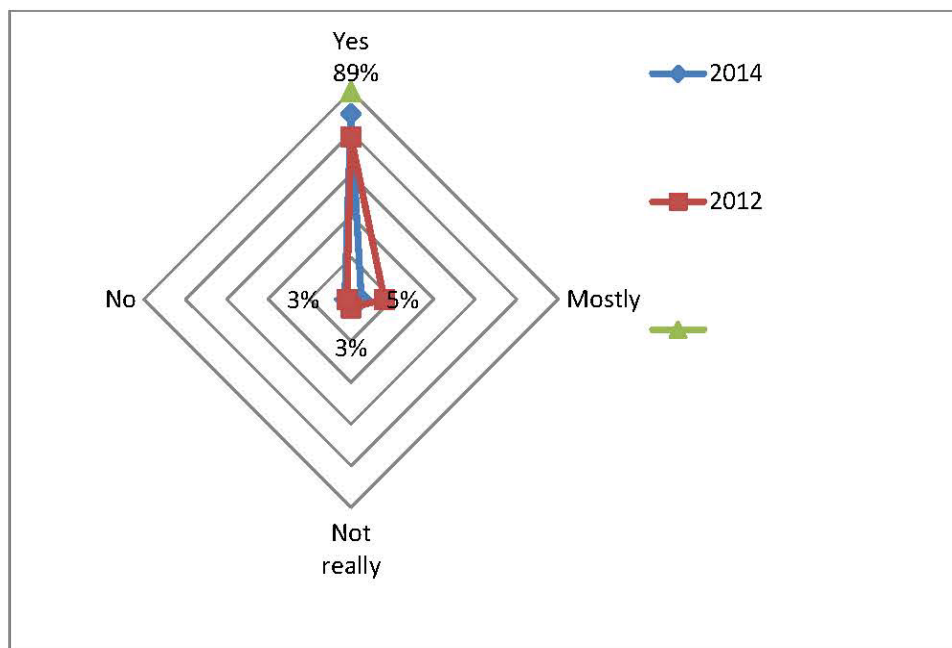


Fig. 3. Orientation of respondents on the quality of packaging

Source: own work.

4. Do you pay attention to the hygiene of food products packaging?

Nearly half of the respondents (48%) declared they paid attention to the hygiene of packaging for food products, 26% usually do, much fewer for 15% do not really pay attention to it and 11% of the respondents do not pay attention to the hygiene of packaging for food products at all. As compared to the 2012 study, the number of respondents declaring they pay attention to the hygiene of packaging for food products has risen only by 2%.

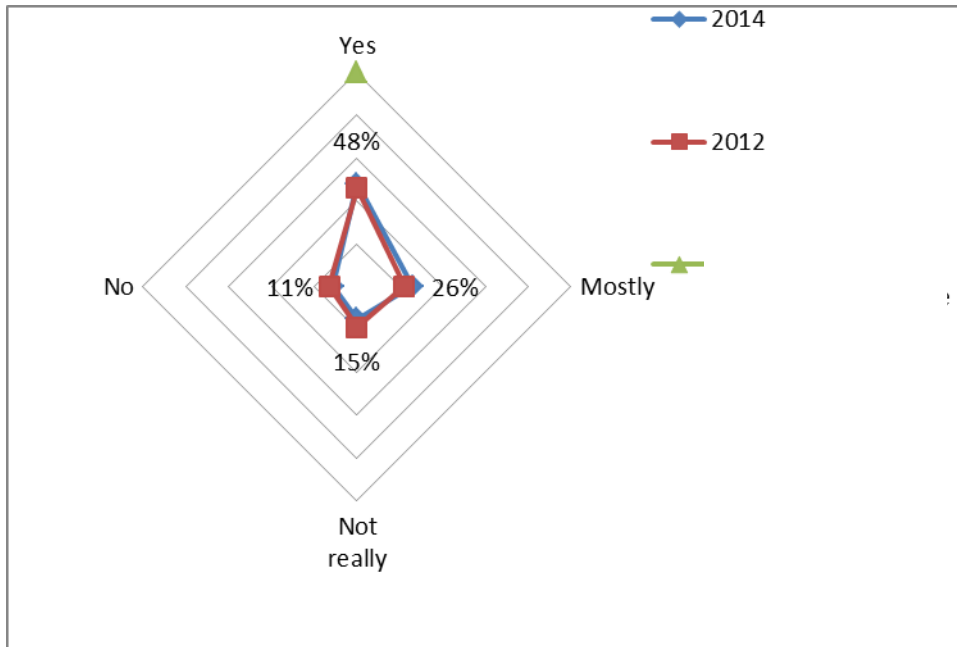


Fig. 4. Orientation of respondents on the hygiene of food products packaging

Source: own work.

5. Do you know what requirements are included in the HACCP system?

Over a half of the respondents, as much as 52%, do not know the requirements of the HACCP system, 21% declared to know them more or less, while 14% does not really know it. Only 13% declared to know the requirements of the HACCP system. Compared with studies of the 2012, the rate of persons declaring the lack of knowledge of the HACCP system has increased significantly from 34% in 2012 to 52% in 2014.

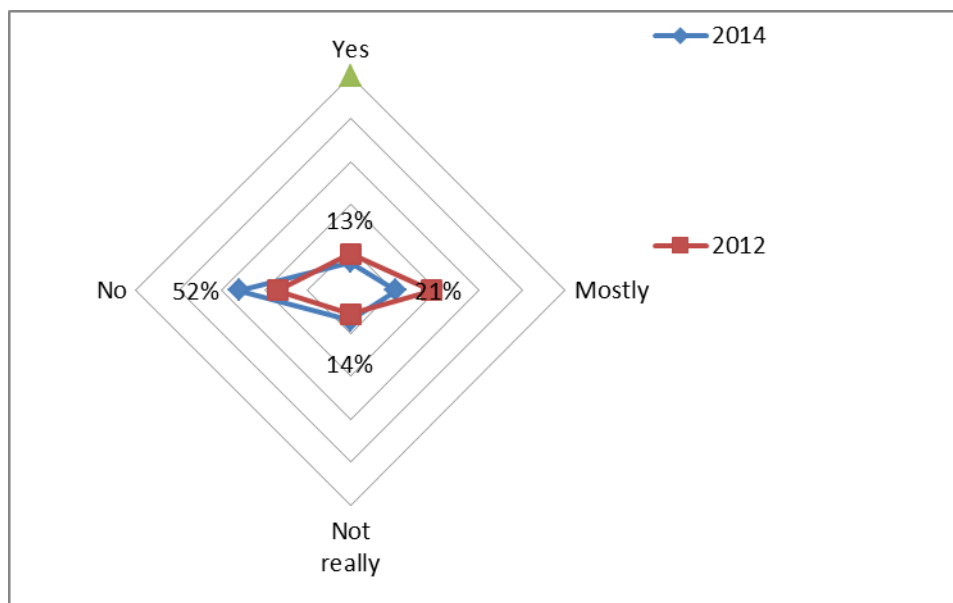


Fig. 5. Orientation of respondents on requirements of HACCP system
Source: own work.

6. Do you know what requirements are included in the PN-EN ISO 9001:2009 standard?

The highest rate of respondents (43%) declared they do not really know the requirements of the PN-EN ISO 9001:2009 standard, while 36% would rather say they do. Only 20% confirmed the knowledge of that standard. Only 1% has absolutely no knowledge of this standard. Compared to the 2012 results, the rate of persons not really knowing the requirements of the PN EN ISO 9001:2009 standard has fallen from 48% in 2012 to 43% in 2014; the rate of respondents who rather know it has turned from 31% IN 2012 TO 36% IN 2014. The remaining rates have remained on a similar level.

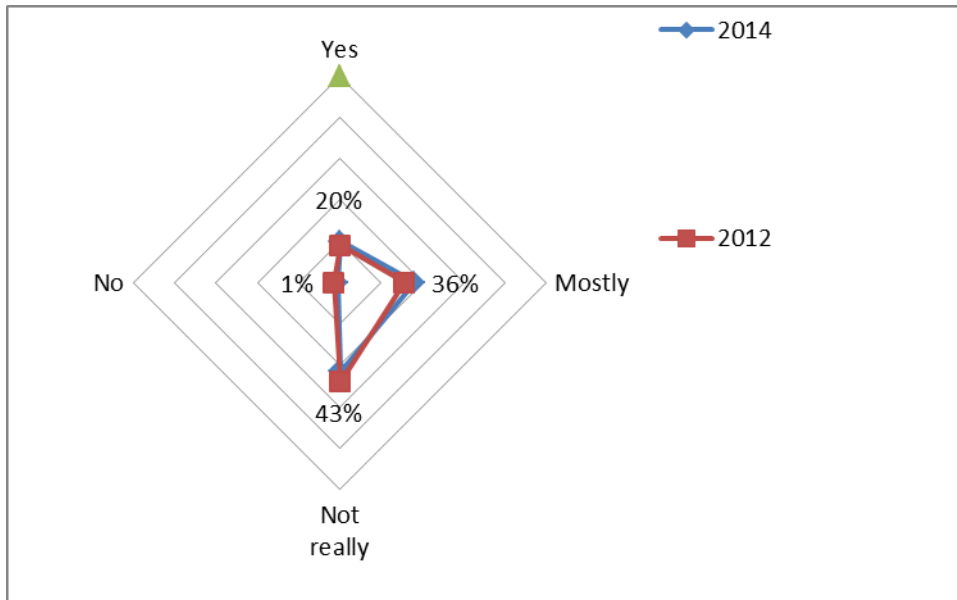


Fig. 6. Orientation of respondents on requirements of PN-EN ISO 9001:2009

Source: own work.

7. Do you know what requirements a company has to meet on the implementation of GMP?

70% of interviewees declared they would rather not know what conditions the company must meet on the implementation of GMP, 20% do not know them at all, 8% mostly know these requirements. Only 2% of respondents confirmed they knew what requirements need to be met by the company once GMP is implemented. The collected results show that GMP still remains an issue difficult to identify for the respondents, not allowing for a more detailed characteristics. The results obtained are close to the ones from 2012; in both cases, 2% of persons surveyed confirmed they knew the business requirements posed after the implementation of the GMP.

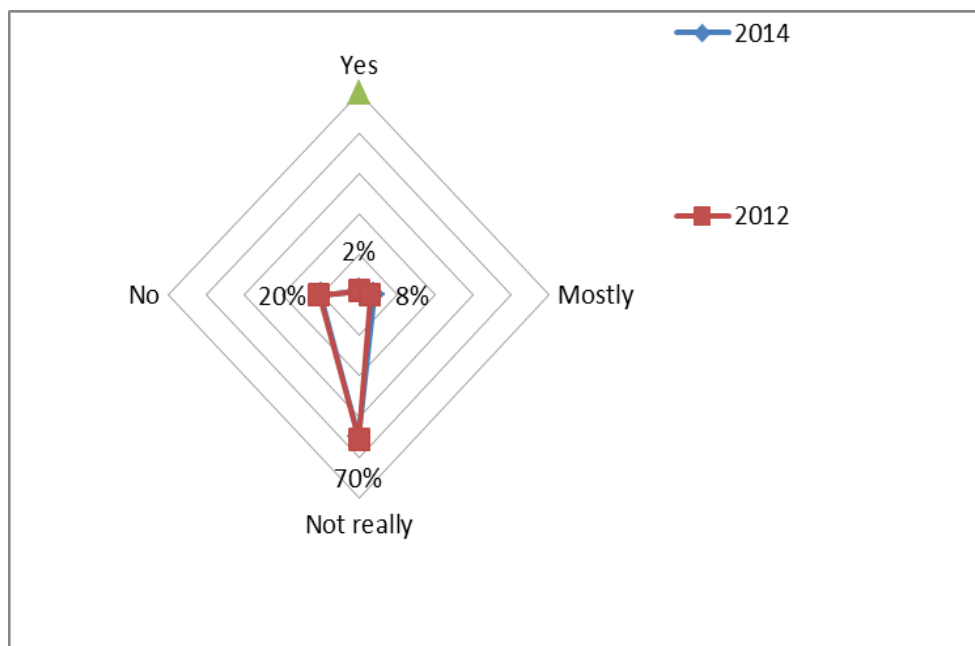


Fig. 7. Orientation of respondents on requirements of GMP

Source: own work.

8. Do you know the necessary conditions a company has to fulfill on the implementation of GHP?

The obtained survey results have shown that as compared to 2012, the level of knowledge concerning the requirements the company needs to meet on the implementation of the Good Hygiene Practice. The largest number of respondents (88% of the surveyed) do not really know which requirements have to be met, 6% rather know them, 4% do not know these requirements and only 2% declared to know them.



Fig. 8. Declared knowledge of GHP among respondents

Source: own work.

9. Do you know the obligations included in the PN-EN 15593:2010 standard?

Most, for as much as 45% of the respondents, declared they do not really know the requirements of the PN-EN 15593:2010 standard, 40% did not know them at all. Only 9% of the respondents confirmed they rather knew them and 6% they definitely knew them. The results obtained are nearly identical to those obtained in 2012.

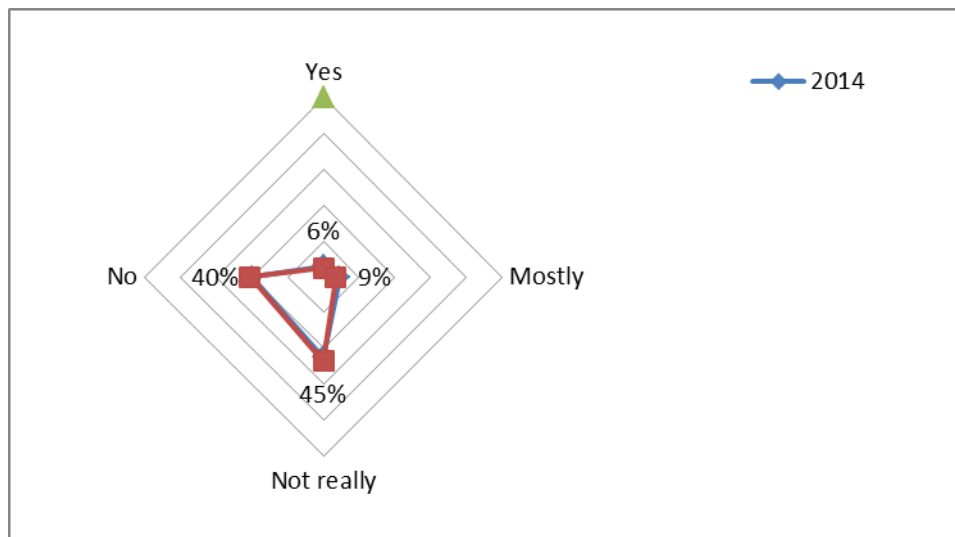


Fig. 9. Orientation of respondents on obligations PN-EN 15593:2010
Source: own work.

10. Are you willing to pay more for a product with a quality certificate?

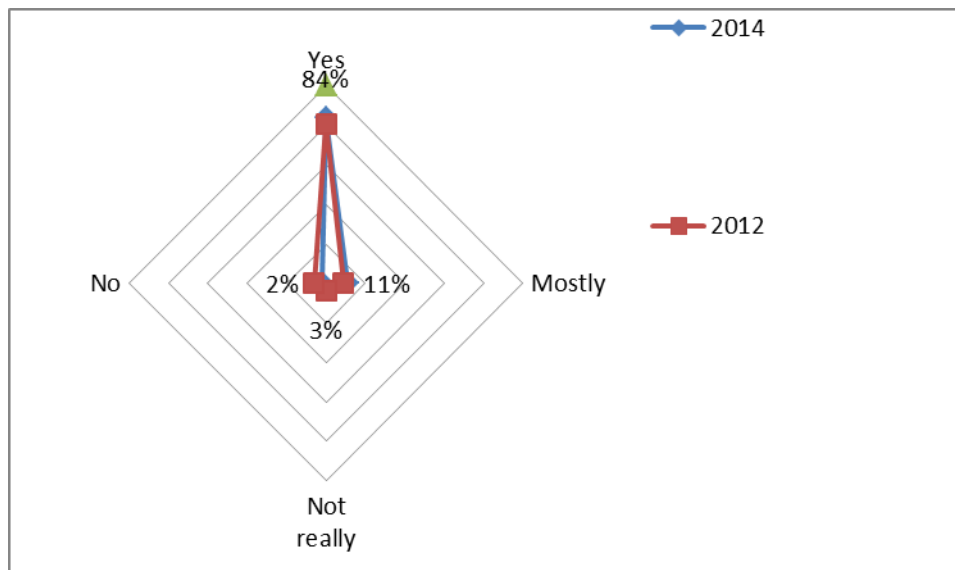


Fig. 10. Repayment for a product with a quality certificate
Source: own work.

The largest number of respondents, for as many as 84% declared they were ready to bear higher costs for a product with a quality certificate. 11% would rather do. Only 3% of the surveyed would not really want to bear extra costs for a certified product, while 2% do not want to bear them at all. The results obtained show a slight increase in the rate of persons willing to pay more for a product with a quality certificate, from 81% in 2012 to 84% in 2014.

11. Are you ready to pay more for a food product packed according to the PN-EN 15593:2010 standard?

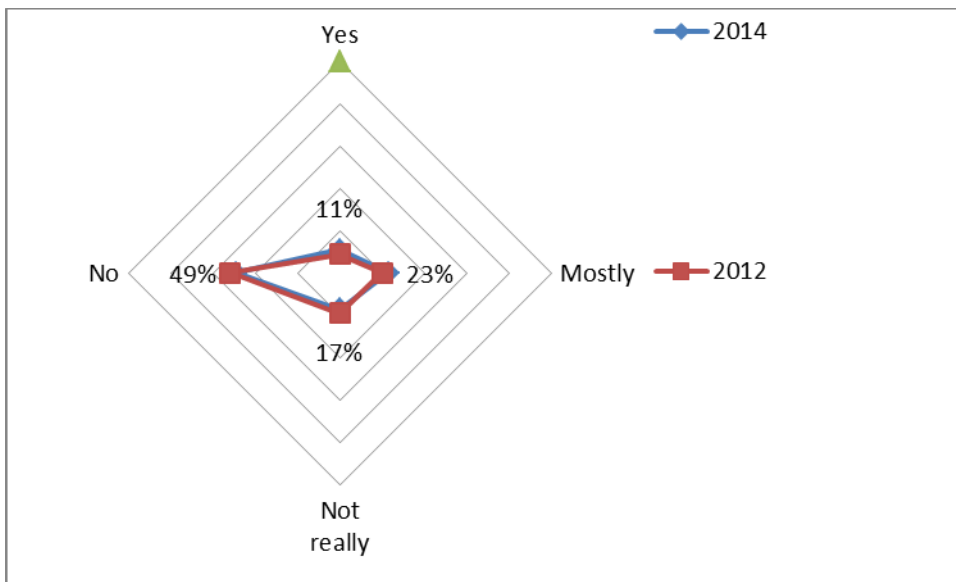


Fig. 11. Repayment for a food product packed accoraing PN-EN 15593:2010

Source: own work.

Nearly a half of the respondents (49%) declared they did not want to bear higher costs for a food product packed in line with the PN EN 15593:2010 standard; 23% is quite willing to bear such costs, 17%v would rather not, and the lowest number, for only 11% confirmed they would pay more for the product and for the packaging. The results obtained are close to those from 2012.

4. Summary

Nowadays, the packaging manufacturers have an array of tools at their disposal to support efficient and effective management, including the ISO standards

which form a set of guidelines the realization of which will make it possible to implement planned operations in the company while preserving the rules of safety, hygiene and environmental protection, as well as obtaining high-quality products for the food and packaging sector. The growing demands of the consumers market in food industry mobilizes organizations which specialize in manufacturing of packaging for food industry to systematically keep track of the needs, trends and customer expectations and ensure the timely satisfaction of this demand. Preserving safety precautions in the manufacturing process, i.e. performing thorough threat analysis and risk assessment is an absolute must with these kinds of packaging. The quality of the packaging needs to guarantee the preservation of the natural values of a given food product, not lowering its value. The broadly understood quality management systems are an effective response to the needs of the twenty-first century consumer who is becoming more and more aware of the risks and thereby performs in-depth analysis during the acquisition of food products.

References

- [1] PN-EN 15593:2010 Opakowania, Zarządzanie higieną w produkcji opakowań do produktów spożywczych. Wymagania [Packaging, Hygiene Management in the manufacture of packaging for food products. Requirements].
- [2] **Lewandowski J., Walaszczyk A., Jalmużna I.** (ed. by): *Product and packaging, Tendencies for development In manufacturing*, Lodz University of Technology, A Series of Monographs, Lodz 2012.

ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM PRODUKTÓW I OPAKOWAŃ

W artykule przedstawiono ogólne wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem w produkcji opakowań do produktów spożywczych - PN EN 15593: 2010. Przedstawiono również wyniki badań przeprowadzonych wśród klientów dotyczących ich zapotrzebowania na opakowania produktów i poziomu wiedzy na temat systemów zarządzania jakością w produkcji i pakowaniu produktów spożywczych.

THE SURVEY QUESTIONNAIRE:

1. Do you ever read food labels?

Yes/usually/rarely/no

2. Do you consider food ingredients while shopping?

Yes/usually/rarely/no

3. Do you pay attention to the quality of the packaging?

Yes/usually/rarely/no

5. Do you pay attention to the hygiene of food products packaging?

Yes/usually/rarely/no

6. Do you know what requirements are included in the HACCP system?

Yes/mostly/hardly/no

7. Do you know what requirements are included in the PN-EN ISO 9001:2009 standard?

Yes/mostly/hardly/no

8. Do you know what requirements a company has to meet on the implementation of GMP?

Yes/mostly/hardly/no

9. Do you know the necessary conditions a company has to fulfill on the implementation of GHP?

Yes/mostly/hardly/no

10. Do you know the obligations included in the PN-EN 15593:2010 standard?

Yes/mostly/hardly/no

11. Are you willing to pay more for a product with a quality certificate?

Yes/probably/maybe/no

12. Are you ready to pay more for a food product packed according to the PN-EN 15593:2010 standard?

Yes/probably/maybe/no

MARZENA ZYZNAR-SOCZEWICA

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Warszawski

SPÓŁKI CELOWE A REALIZACJA PROJEKTÓW PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO

1. Wstęp

Terminy „partnerstwo publiczno-prywatne” i „spółka celowa” świecą triumfy od ponad dekady zarówno w dyskursie politycznym, gospodarczym czy naukowym jak również, co należy podkreślić – implementowane są w rzeczywistość działalność. Niniejszy artykuł ma na celu uporządkowanie wiedzy na temat realizacji projektów PPP przez spółki celowe.

Definicji partnerstwa publiczno-prywatnego powstały dziesiątki, zasadniczo terminem tym określa się projekty inwestycyjno-eksploatacyjne realizowane, w oparciu o umowę długoterminową, wspólnie przez władze publiczne i podmioty sektora prywatnego (podmioty rynkowe), których celem jest stworzenie infrastruktury rzeczowej, finansowej i organizacyjnej, umożliwiającej świadczenie usług publicznych. Istotą tej definicji jest wspólnota działań sektora publicznego i prywatnego – tworzona, aby obaj partnerzy mogli realizować swoje cele: partner publiczny dostarczać usługi publiczne, do czego zobowiązują go przepisy prawa; a partner prywatny prowadzić działalność gospodarczą i osiągać z tego tytułu zyski. Partnerem prywatnym zgodnie z art. 2 pkt. 2 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym¹ może być przedsiębiorca lub przedsiębiorca zagraniczny. Oznacza to, że partner prywatny może przybrać formę spółki celowej, ale nie musi, natomiast sama kwestia związania takiej spółki pojawia się w u.p.p.p. w art. 14, o czym w dalszej części artykułu.

2. Spółka celowa

Termin spółka celowa posiada równie wiele definicji co partnerstwo publiczno-prywatne, najszerzej można by ją określić jako niezależny podmiot

¹ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. – o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).

prawa handlowego, specjalnie powołany w celu realizacji danego przedsięwzięcia. Spółki zazwyczaj są tworzone przez podmioty prywatne w celu odizolowania od ewentualnego ryzyka finansowego. Z reguły firma przenosi niezbędne aktywa do takiej spółki w celu pozyskania kapitału dla dużych i skomplikowanych projektów, co pozwala jej również na uzyskanie wąskiego zakresu zadań, bez narażania całego przedsiębiorstwa (założyciela) na ryzyko.

Również Skarb Państwa wykorzystuje powoływane spółki celowe do realizacji częstokroć strategicznych dla kraju projektów. Jedynym z ciekawszych inicjatyw i o ogromnym stopniu skomplikowania było powołanie Polskiego LNG S.A. – spółki celowej mającej na celu budowę oraz eksploatację terminalu skroplonego gazu ziemnego (LNG) w Świnoujściu. Na początku spółka z o.o. została utworzona w 2007 r. przez Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA. Następnie na mocy Uchwały Rady Ministrów z 19 sierpnia 2008 r. właścicielem Polskiego LNG miał zostać Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A., spółka Skarbu Państwa odpowiadająca za bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego sieciami przesyłowymi. 8 grudnia 2008 r. nastąpiło nabycie 100% udziałów Polskiego LNG przez GAZ-SYSTEM S.A. Z dniem 1 stycznia 2010 r. spółka Polskie LNG sp. z o.o. uległa przekształceniu w spółkę akcyjną².

W przypadku spółek celowych powoływanych przez Skarb Państwa poza przyczynami finansowymi (izolacja kapitału), w postaci możliwości ograniczenia do minimum finansowania publicznego i efektywnego finansowania ze źródeł zewnętrznych, głównymi aspektami przemawiającymi za powoływaniem takich podmiotów są możliwości zbudowania zespołu z doświadczeniem w obszarze biznesu (zatrudnianie na zasadach rynkowych) oraz skoncentrowanie się na samym projekcie, inaczej niż w przypadku urzędu lub organów administracji publicznej zobligowanych do realizacji wielu zadań³.

Możliwość tworzenia spółek (na wzór celowych) do realizacji zadań publicznych polski ustawodawca zawarł już w roku 1990 w ustawie o samorządzie gminnym⁴ w art. 9 ust. 1: „W celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi”. Podobne rozwiązanie zostało powielone w ustawach regulujących funkcjonowanie kolejnych poziomów samorządu terytorialnego - na szczeblu powiatowym, w ustawie o samorządzie powiatowym⁵ w art.6 ust. 1: „w celu wykonywania zadań powiat może tworzyć jednostki

² <http://www.polskielng.pl/o-firmie/informacje-o-spolce/> – w dniu 01.04.2015.

³ Z. Rabciak, *Spółka celowa: więcej biznesu w projektach publicznych*, Harvard Business Review Polska, Wrzesień 2011, ss. 20-22.

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. – o samorządzie gminnym (Dz. U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.).

⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. – o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578 z późn. zm.).

organizacyjne i zawierać umowy z innymi podmiotami”; natomiast na szczęblu wojewódzkim w ustawie o samorządzie województwa⁶ w art. 13 ust. 1: „W sferze użyteczności publicznej województwo może tworzyć spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne lub spółdzielnie, a także może przystępować do takich spółek lub spółdzielni”.

Jednakże, spółki celowe tworzone na podstawie ustaw samorządowych nie są tym samym co spółka celowa powoływana do realizacji projektu PPP lub spółka celowa PPP *sensu stricto*, czyli stworzona na podstawie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Fundamentalna różnica jest taka, że te pierwsze mogą istnieć zanim tryb partnerstwa publiczno-prywatnego zostanie w ogóle obrany jako właściwy do realizacji danego przedsięwzięcia publicznego, jak również mogą być alternatywą dla wykonywania projektów w formie PPP.

3. Spółki celowe w realizacji projektów PPP

Do realizacji przedsięwzięcia partnerstwa publiczno-prywatnego, poza „klasycznymi przedsiębiorcami i przedsiębiorcami zagranicznymi”⁷, mogą być powołane „spółka celowa” oraz „spółka specjalnego przeznaczenia”; na gruncie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym⁸ ta pierwsza jest rozumiana jako spółka, którą mogą zawiązać podmiot publiczny i partner prywatny w celu wspólnej realizacji przedsięwzięcia; natomiast drugi rodzaj spółki, który może pojawić się w procedurze PPP – spółka specjalnego przeznaczenia – jest spółką wyłącznie prywatną, utworzoną specjalnie w celu realizacji danego przedsięwzięcia, posiadająca charakter przedsiębiorcy oraz występująca w roli partnera prywatnego⁹.

Ponieważ w dyskursie o partnerstwie publiczno-prywatnym wielokrotnie można zauważyć mylenie obu rodzajów spółek realizujących przedsięwzięcie PPP, na potrzeby niniejszego artykułu spółka celowa powoływana na podstawie art. 14 ust. 1 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym będzie nazywana „spółką celową mieszaną” ze względu na udziały zarówno partnera publicznego jak i prywatnego, natomiast spółka celowa prywatna będzie nazywana „spółką specjalnego przeznaczenia”.

⁶ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. – o samorządzie województwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576 z późn. zm.).

⁷ Art. 2 pkt. 2 Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. – o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).

⁸ Art. 14 Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. – o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).

⁹ E.R. Yescombe, Partnerstwo Publiczno-Prywatne, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 20.

4. Spółka specjalnego przeznaczenia

Podmiot specjalnego przeznaczenia realizujący projekt partnerstwa publiczno-prywatnego znajduje się w centrum powiązań finansowych i związanych z nim umów niezbędnych dla przedsięwzięcia. Powiązania te ogniskują się w jednostce nazywanej spółką SPV (ang. *Special Purpose Vehicle*¹⁰), gdy stosuje się technikę pozyskiwania kapitału *Project finance*¹¹. Rozwój i popularność PPP w ostatnich latach jest ściśle związany właśnie z tą techniką finansowania.

Project finance to pozabilansowa metoda finansowania złożonych, kapitałochłonnych i długoterminowych projektów (głównie infrastrukturalnych i eksploatacyjnych), wykorzystująca specjalnie utworzoną spółkę specjalnego przeznaczenia (SPV), której jedynym przedmiotem działania jest zarządzanie inwestycją. Metoda ta zakłada, iż¹²:

- służy finansowaniu projektów „zamkniętych” (samodzielnych pod względem ekonomicznym i prawnym);
- jest wykorzystywana raczej na potrzeby nowych projektów niż rozpoczętej wcześniej działalności;
- występuje w niej wysoki współczynnik długu do środków własnych udziałowców (dźwignia finansowa pokrywająca między 70 a 95% potrzebnych nakładów na projekt);
- ma ograniczony regres (lub nawet brak regresu)¹³ do majątku udziałowców;
- kredytodawcy w ocenie możliwości spłaty kapitału i odsetek (obsługi długu) opierają się raczej na prognozowanych przyszłych przepływach finansowych generowanych przez projekt niż na wartości jego majątku czy przeszłych wynikach finansowych udziałowców;
- podstawowym zabezpieczeniem dla kredytodawców są same kontrakty projektu, ponieważ majątek trwały spółki celowej przy ewentualnej sprzedaży

¹⁰ Ang. środek (spółka) specjalnego przeznaczenia.

¹¹ *Project finance* nie oznacza tego samego co „finansowanie projektów”, ponieważ projekty są finansowane w różny sposób. Z tej zapewne przyczyny termin ten jest używany w oryginalnej (angielskojęzycznej) formie również w literaturze polskiej.

¹² E.R. Yescombe, *Partnerstwo Publiczno-Prywatne*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, ss. 166-167.

¹³ Regres – roszczenie, które wynika z faktu spełnienia świadczenia przez jedną z osób współodpowiedzialnych za dług lub z faktu przyjęcia świadczenia przez jednego ze współuprawnionych i mające za przedmiot dokonanie podziału ciężaru długu lub korzyści wynikających ze spełnienia świadczenia (źródło: E. Milan, M. Sekuła, *Podstawy prawa cywilnego Wybrane Zagadnienia*, WSHiP, Warszawa 2006, s. 64) – inwestorzy nie udzielają gwarancji w ramach spółki celowej (finansowanie bez prawa regresu) lub udzielają ich w ograniczonym zakresie (finansowanie z ograniczonym prawem regresu) – [autorka].

w wypadku niedotrzymania zobowiązań finansowych będzie wart dużo mniej od kwoty zadłużenia;

- kredytodawcy sprawują kontrolę nad działalnością spółki celowej, aby się upewnić, że wartość kontraktów projektu nie jest zagrożona, przykładowo przez obniżoną wydajność;
- projekt jest eksploatowany przez określony czas, który zależy od takich czynników jak długość kontraktów i licencji czy wielkość dostępnych zasobów naturalnych (w przypadku projektu mającego na celu eksploatację surowców naturalnych);
- dług zaciągnięty na zasadach *Project finance* musi być w całości spłacony przed zakończeniem okresu trwania kontraktów i licencji.

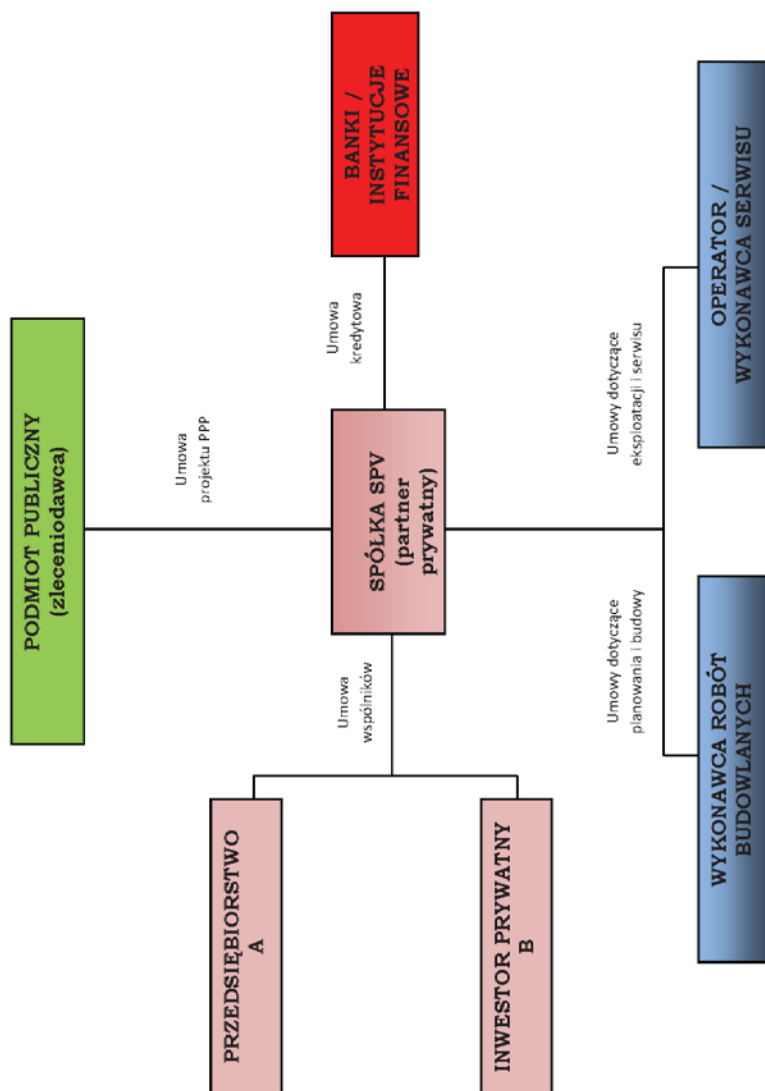
Rysunek 1 przedstawia schemat powiązań prawno-organizacyjnych pomiędzy poszczególnymi podmiotami w projekcie PPP realizowanym w formule *Project Finance*. W centrum znajduje się specjalnie powołana spółka SPV na podstawie umowy między Przedsiębiorstwem A i w tym przypadku Inwestorem Prywatnym B, którzy są udziałowcami (wspólnikami). Partner publiczny (zleceńodawca) podpisuje umowę ze spółką SPV na realizację przedsięwzięcia w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne, która pozyskuje dodatkowe finansowanie (na zasadach *Project finance*) ze źródeł zewnętrznych – banków i innych instytucji finansowych. Spółka SPV w celu realizacji przedsięwzięcia podpisuje umowy z wykonawcą robót budowlanych oraz z operatorem, który będzie zarządzał wybudowanym obiektem komercyjnym w czasie trwania umowy PPP.

Metoda ta zapewnia spłatę kredytu z przepływów pieniężnych generowanych przez projekt oraz co do zasady alokuje w sposób efektywny i adekwatny ryzyka pomiędzy poszczególnych uczestników przedsięwzięcia. *Project finance* jest metodą indywidualnie dostosowywaną do specyfiki danego projektu i świetnie nadaje się do finansowania projektów partnerstwa publiczno-prywatnego¹⁴.

Przedmiotowa spółka SPV, która następnie ubiega się o uzyskanie statusu partnera prywatnego w przetargu organizowanym przez partnera publicznego, może zostać założona przez jeden podmiot, który wyodrębnia z własnej struktury fragment firmy dla realizacji określonego przedsięwzięcia lub kilka podmiotów (jak zostało przedstawione w rysunku 1), które wspólnie postanawiają wziąć udział w procedurze przetargowej PPP i dla jej potrzeb zawiązują rodzaj *joint venture*¹⁵ – nadając mu formę wyodrębnionego podmiotu prawnego.

¹⁴ E.R. Yescombe, *Partnerstwo Publiczno-Prywatne*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 164.

¹⁵ Ang. *wspólne przedsięwzięcie* – podmiot stworzony wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności.



Rys. 1. Realizacja przedsięwzięcia PPP w formule *Project Finance*¹⁶

¹⁶ Na podstawie: Marchewska-Bartkowiak K., Wiśniewski M., Obligacje projektowe – nowy instrument finansowania przedsięwzięć PPP w formule *project finance* na poziomie międzynarodowym i krajowym, Studia BAS, Biuro Analiz Sejmowych Nr 3 2014, s. 143.

Przedsiębiorcy oraz inwestorzy przygotowujący ofertę i uczestniczący w przetargu na przedsięwzięcie partnerstwa publiczno-prywatnego zawierają umowę inwestycyjną, która w szczególności powinna zawierać:

- zakres i struktura projektu,
- zobowiązanie do wyłączności i poufności,
- podział udziałów,
- zadania i odpowiedzialność w obszarze zarządzania projektem,
- uzgodniony program dokładnych działań dotyczących:
 - studium wykonalności,
 - zatrudniania doradców,
 - negocjacji z podwykonawcami i innymi potencjalnymi stronami kontraktów projektu,
 - pozyskania inwestorów i kredytodawców,
- zasady podejmowania decyzji,
- ustalenia dotyczące finansowania (koszty i terminy):
 - kosztów przetargu,
 - przygotowania oferty,
- ustalenia dotyczące wycofania się stron z projektu albo sprzedaży ich udziałów¹⁷.

Umowa inwestycyjna zostaje najczęściej następnie zastąpiona przez umowę spółki w momencie, kiedy dochodzi do zawiązania spółki specjalnego przeznaczenia (SPV) i przekazania jej odpowiedzialności za zarządzanie wdrażaniem projektu PPP. Taka umowa powinna przede wszystkim regulować następujące aspekty:

- subskrypcja kapitału udziałowego i długu podporządkowanego udziałowcom,
- wybór rady nadzorczej,
- warunki rozwiązywania konfliktu interesów (np. gdy podwykonawca jest jednocześnie udziałowcem),
- wybór i uprawnienia zarządu,
- budżetowanie,
- polityka dotycząca wypłat dla udziałowców,
- prawa głosów z udziałów na walnym zgromadzeniu,
- sprzedaż udziałów przez udziałowców (zazwyczaj z prawem pierwokupu dla udziałowców pozostających w spółce).

Część tych warunków może zostać również uregulowana w statucie spółki specjalnego przeznaczenia, zamiast w odrębnej umowie spółki¹⁸.

¹⁷ E.R. Yescombe, *Partnerstwo Publiczno-Prywatne*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, ss. 158-159.

¹⁸ *Ibid.*, ss. 160-161.

Spółka specjalnego przeznaczenia zazwyczaj jest tworzona na końcowym etapie procesu przygotowania projektu przetargowego, ponieważ nie ma żadnych zadań do wykonania – dopóki przetarg nie zostanie rozstrzygnięty, a finansowanie uruchomione. Sami udziałowcy mogą jednak wcześniej zawierać kontrakty (przykładowo z przyszłymi podwykonawcami), aby później scedować je w odpowiednim trybie do spółki specjalnego przeznaczenia. Nawet jeżeli taka spółka zaczyna formalnie funkcjonować dopiero na koniec procesu przygotowania, to już od samego początku muszą być zachowywane zasady rynkowe, na podstawie których spółka negocjuje np. ewentualne subkontrakty podpisywane ze swoimi udziałowcami (gdy inne spółki udziałowców będą podwykonawcami).

Spółka specjalnego przeznaczenia może również nie wykształcić formalnej struktury organizacyjnej i zarządczej aż do końcowego etapu fazy przygotowawczej, wcześniej wszystkie prace będą wykonywane przez personel udziałowców. Ponieważ jednak umiejętności wymagane w procesie przygotowywania oferty pokrywają się zazwyczaj tylko w ograniczonym stopniu z tymi, które będą potrzebne do właściwej działalności po utworzeniu spółki i uruchomieniu projektu, muszą być poczynione odpowiednie przygotowania kadrowe, aby zapewnić łagodne przejście między tymi dwiema fazami projektu.

Zarządzanie przedsięwzięciem po dacie uruchomienia kredytu (początek działalności właściwej) może być prowadzone wspólnie przez personel spółki specjalnego przeznaczenia oraz podwykonawców (wykonawców robót budowlanych i przyszłych operatorów). Są różne modele takiej współpracy. W wariantcie skrajnym spółka może nie mieć w ogóle własnego stałego personelu, a wszystkie jej kluczowe funkcje – budowa, eksploatacja i remonty – mogą być zlecone na zewnątrz, nadzór zaś nad tymi subkontraktami, podobnie jak nad funkcjami korporacyjnymi, takimi jak księgowość, sprawują strony trzecie, na przykład firmy zarządzające projektami oraz firmy księgowe. Na stałe w spółce specjalnego przeznaczenia jest wtedy zatrudniona tylko rada nadzorcza. Struktura taka nie jest rzadkością w przypadku mało ryzykownych projektów. W przeciwnym skrajnym wariantcie spółka celowa podzleca tylko budowę obiektu, a wszystkie pozostałe aspekty projektu realizuje we własnym zakresie. Takie podejście jest często stosowane w wypadku koncesji¹⁹.

Chociaż podzlecanie pewnych funkcji realizacji projektu doświadczonym wykonawcom ma zalety zarówno finansowe, jak i operacyjne, warto aby spółka specjalnego przeznaczenia zachowała pewną minimalną liczbę personelu, który zwykle składa się z dyrektora generalnego (podlegającego radzie nadzorczej) oraz jednego lub dwóch asystentów do kontaktów z zewnętrznymi podmiotami i reprezentowania spółki, na przykład w razie konieczności spotykania się z grupami przyszłych użytkowników. Ponadto istotne jest zatrudnianie niezależnej

¹⁹ Ibid., s. 162.

osoby, której zadaniem będzie tylko bieżąca kontrola podwykonawców, zamiast łączenia tych obowiązków z innymi zadaniami. Jednostka zamawiająca powinna natomiast w czasie oceny ofert rozważyć, czy dany sposób długoterminowego zarządzania spółką specjalnego przeznaczenia będzie odpowiadał (pożądanym) wymaganiom jakości świadczonej usługi, na przykład czy zostanie ustanowiona jedna osoba kontaktowa odpowiedzialna za wszystkie relacje w ramach kontraktu partnerstwa publiczno-prywatnego²⁰.

Angielskojęzyczny termin *Special Purpose Vehicle (SPV)* należy rozumieć – wydzielony podmiot prawny, którego wyłączna działalność jest związana z zaciąganiem przez niego długiem²¹; spółka SPV stworzona w procedurze *Project Finance* może być (i częstokrotnie jest) wykorzystana do realizacji projektów PPP. Natomiast termin „spółka specjalnego przeznaczenia” wydaje się być pojęciem szerszym i poza SPV może dotyczyć np. konsorcjum partnerów lub wydzielonej „specjalnej spółki celowej” prywatnego przedsiębiorstwa, które zamierza realizować przedsięwzięcie PPP bez inżynierii finansowej i zaciągania długu (choć jest to raczej rzadkie i dotyczy tylko małych projektów), a tym samym nie można jej zakwalifikować do spółek SPV, przynajmniej w literalnym brzmieniu tego terminu.

U podstaw decyzji o utworzeniu spółki specjalnego przeznaczenia dla potrzeb udziału w procedurze PPP mogą stać różne motywy. Do najczęściej spotykanych należą²²:

- dążenie do ograniczenia odpowiedzialności przez wyodrębnienie podmiotu, który bierze udział w procedurze PPP, a za którego zobowiązania udziałowcy nie ponoszą odpowiedzialności (poza wielkością wniesionych wkładów własnych),
- konieczność wyodrębnienia podmiotu, który w charakterze partnera prywatnego weźmie udział w procedurze PPP, ze względu na wymogi instytucji finansującej (zwłaszcza w projektach typu *Project Finance*) dotyczące przyszłego kredytowania przedsięwzięcia realizowanego w ramach PPP lub ze względu na już istniejące finansowanie przedsięwzięć partnera prywatnego, które nie mogą być – zgodnie z wymogami wierzycieli – łączone z innymi przedsięwzięciami,
- powołanie spółki umożliwia finansowanie przedsięwzięcia bez wpływu na dalszą zdolność kredytową jej udziałowców (głównie przy procedurze *Project Finance*)²³,

²⁰ Ibid., s. 162.

²¹ <http://www.investopedia.com/terms/s/spv.asp> – w dniu 01.04.2015

²² Marciniuk K., Jakubaszek M., Żak M., *O PPP praktycznie*, Wspólnota Nr 21-22, czerwiec 2012, s. 6.

- zasadność stworzenia konsorcjum przez szereg podmiotów, które jedynie wspólnie dysponują właściwym zapleczem intelektualnym i technicznym niezbędnym dla realizacji przedsięwzięcia, a nie decydują się na przyjęcie rozwiązania kontraktowania na zewnątrz w tym zakresie,
- konieczność wyodrębnienia organizacyjnego dla potrzeb realizacji projektu przez zapewnienie transparentności rozliczeń przychodów i kosztów generowanych przez dane przedsięwzięcie.

5. Spółka celowa mieszana

Zgodnie z art. 14 ust. 1 ustawy o PPP²⁴ „Umowa o partnerstwie publiczno-prywatnym może przewidywać, że w celu jej wykonania podmiot publiczny i partner prywatny zawiążą spółkę kapitałową, spółkę komandytową lub komandytowo-akcyjną. Podmiot publiczny nie może być komplementariuszem”. Oznacza to, że wymieniona w powyższym artykule spółka celowa jest tworem prawnym i podmiotem obrotu gospodarczego powoływanym wspólnie przez strony umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym do realizacji przedmiotu umowy. Artykuł precyzuje również kwestię tego, że spółka może powstać tylko i jedynie jako rezultat uzgodnień stron podjętych w treści postanowień umowy o partnerstwie, oraz że obie strony powinny do takiej spółki przystąpić. Cel, zakres oraz czas trwania tego rodzaju spółki celowej jest ograniczony do celu przedsięwzięcia określonego w umowie o PPP; oznacza to, że spółka nie może prowadzić działalności wykraczającej poza zakres wskazany w postępowaniu o wybór partnera prywatnego (art. 14 ust. 2). Ten ostatni aspekt sprawia, że przygotowanie odpowiedniej umowy PPP jest kluczowym działaniem, które powinno być poprzedzone bardzo wnikliwymi analizami i przewidywaniem wszystkich możliwych do wystąpienia ewentualności i zagrożeń, ponieważ zgodnie z ustawą po zawiązaniu spółki nie będzie można wprowadzać żadnych fundamentalnych zmian w jej funkcjonowaniu (co jest niewątpliwym minusem tego rozwiązania).

W nomenklaturze Unii Europejskiej, spółka zawiązana na podstawie art. 14 ust. 1 u.p.p.p. realizuje tzw. zinstytucjonalizowane partnerstwo publiczno-prywatne (ZPPP). Według Komisji Europejskiej pod tym pojęciem rozumie się współpracę partnerów publicznych i prywatnych, którzy tworzą wspólnie podmiot z kapitałem mieszanym w celu wykonywania zamówień publicznych lub w koncesji. Wkład prywatny w działalność ZPPP obejmuje, oprócz wniesienia wkładu kapitałowego lub innych aktywów, czynny udział w wykonywaniu zadań powierzonych pod-

²³ Cenquier A., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, ss. 125-128.

²⁴ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. z 2009 r., Nr 19, poz. 100.

miotowi z kapitałem mieszanym i/lub w zarządzaniu tym podmiotem²⁵. Należy zaznaczyć, że samo wniesienie do przedsiębiorstwa publicznego wkładu pieniężnego przez inwestora prywatnego nie będzie stanowiło ZPPP²⁶.

Podobnie jak przy powoływaniu spółek specjalnego przeznaczenia również w przypadku spółki celowej mieszanej, wszelkie zobowiązania są zobowiązaniami spółki, a nie np. jej „publicznego” wspólnika czy akcjonariusza. Oznacza to brak wpływu zobowiązań z tytułu PPP na dług publiczny²⁷.

Tryb powołania oraz funkcjonowanie tego rodzaju spółki celowej (mieszanej) będzie wynikał z właściwych postanowień Kodeksu spółek handlowych²⁸. Jednak w przypadku gdy podmiotem publicznym miałyby być jednostka samorządu terytorialnego, do jej stworzenia i funkcjonowania będzie należało zastosować ustawę o gospodarce komunalnej²⁹, ponieważ art. 10a tej ustawy nakłada na podmioty publiczne powołujące spółkę obowiązek utworzenia rady nadzorczej (art. 10a ust. 1), do której reprezentanci samorządu terytorialnego powoływani są (art. 10a ust. 4) spośród osób które złożyły egzamin w trybie przewidzianym w przepisach o komercjalizacji i prywatyzacji³⁰.

Dodatkowo ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym nakłada na spółki celowe (mieszane) większe obowiązki i ograniczenia w zakresie zbywania lub obciążania składników majątkowych (nieruchomości lub przedsiębiorstwa) oraz w zakresie obrotu akcjami lub udziałami spółki, inne³¹ niż te wynikające z Kodeksu spółek handlowych. Zbycie lub obciążenie nieruchomości i przedsiębiorstwa wymaga zawsze zgody wszystkich wspólników/akcjonariuszy spółki. Ponadto, jeżeli następuje wniesienie wkładu własnego przez podmiot publiczny w postaci

²⁵ Komisja Europejska, Komunikat wyjaśniający w sprawie stosowania prawa wspólnotowego dotyczącego zamówień publicznych i koncesji w odniesieniu do zinstytucjonalizowanych partnerstw publiczno-prywatnych (ZPPP) [2008/C91/02] Bruksela, (źródło: Dziennik Ustaw C 91 z 12.4.2008).

²⁶ Urząd Komunikacji Elektronicznej, Wyjaśnienie w sprawie zinstytucjonalizowanego partnerstwa publiczno-prywatnego w odniesieniu do projektów budowy sieci szerokopasmowych z wykorzystaniem funduszy unijnych, (źródło: http://dpr.wrotapomorza.pl/res/dpr/dokumenty/rozne/siec_szerokopasmowa/wyja_nienia_ppp.pdf)

²⁷ D. Michalak, O Zastosowaniu spółki celowej w partnerstwie publiczno-prywatnym decyduje rodzaj przedsięwzięcia, www.samorząd.lex.pl (25.08.13) – strona odwiedzana 01.04.2015.

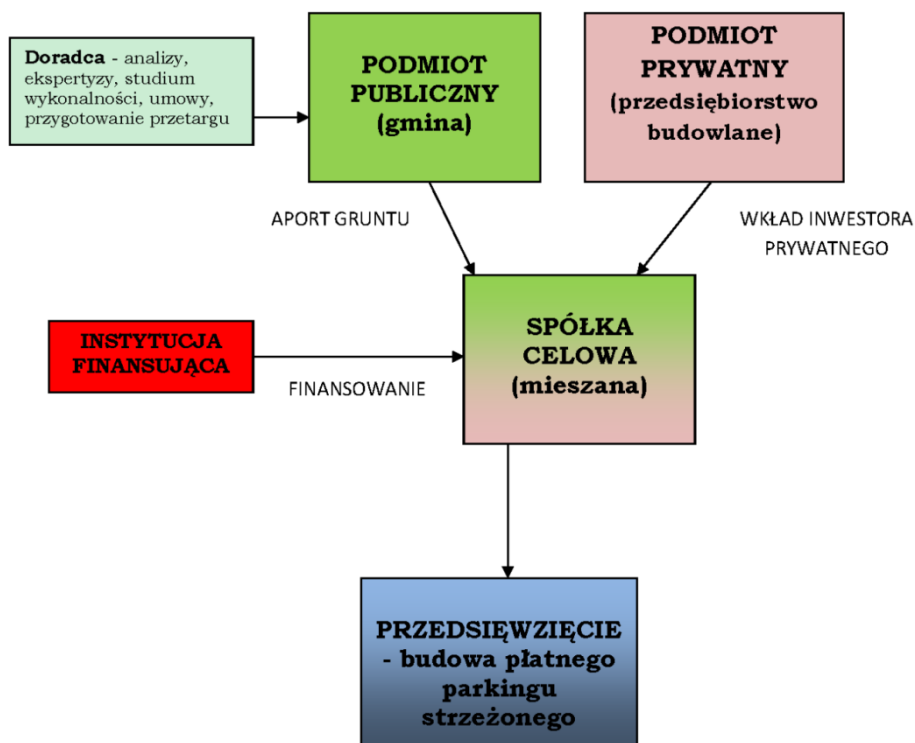
²⁸ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 r. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

²⁹ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. – o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 1997 r. Nr 9, poz. 43 z późn. zm.).

³⁰ Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. – o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 1997 r. Nr 118, poz. 561 z późn. zm.).

³¹ Raport partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w latach 2009-2011. Publikacja MMR, maj 2012, ss. 39-40.

nieruchomości, co w rozumieniu PPP stanowi jeden z etapów szerszej współpracy, to charakter dysponowania nieruchomościami określa ustawa o gospodarce nieruchomościami³². W zakresie obrotu akcjami lub udziałami spółki celowej, ustawa o PPP gwarantuje podmiotowi publicznemu prawo ich pierwokupu³³.



Rys. 2. Realizacja przedsięwzięcia PPP z powołaniem spółki celowej (mieszanej)³⁴

Rysunek 2 obrazuje przykładowy model oparty na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym z powołaniem spółki celowej mieszanej do zbudowania płatnego parkingu strzeżonego przy gminnej stacji kolejowej. Wkładem własnym podmiotu publicznego (gminy) jest aport gruntu, partner prywatny (wybrany w przetargu) będący firmą budowlaną dostarcza niezbędny *know-how* oraz zaplecze

³² Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. – o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 1997 r. Nr 115, poz. 741 z późn zm.).

³³ Wawrzyniak M., Spółka celowa o kapitale mieszanym – zmiana struktury udziałowej, czas trwania umowy spółki, Forum PPP – magazyn inwestycji publicznych, Nr 1, 2014.

³⁴ Opracowanie własne.

projektowe i wykonawcze, natomiast spółka celowa, pozyskując kapitał od instytucji finansujących, realizuje przedsięwzięcie.

Po wygaśnięciu umowy partnerstwa publiczno-prywatnego składnik majątkowy, wykorzystywany do realizacji przedsięwzięcia (niezależnie od tego, kto był jego pierwotnym dysponentem), co do zasady, jest przekazywany partnerowi publicznemu. Partner prywatny zachowuje prawo do zwrotu równowartości wniesionego składnika majątkowego, dysponuje również prawem pierwokupu nieruchomości będącej wkładem własnym do umowy, a także prawem jej odkupu. Umowa o PPP może jednak przewidywać inne rozwiązania – np. przekazanie składnika majątkowego innemu podmiotowi publicznemu lub innemu partnerowi prywatnemu³⁵. W tym miejscu po raz kolejny należy podkreślić, że odpowiednie przygotowanie umowy powołującej spółkę celową mieszaną jest sprawą fundamentalną.

Na zakończenie należy zaznaczyć, że powoływanie spółek celowych mieszanych na podstawie art. 14 ust.1 ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym cieszy się bardzo małym zainteresowaniem, z badań rynku przeprowadzonych przez Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego wynika, że średnio tylko ok. 4% projektów realizowanych jest przez spółki tego typu³⁶. Moim zdaniem głównej przyczyny należy upatrywać w szczątkowej regulacji tego typu przedsięwzięć w przepisach ustawy o PPP, zwłaszcza w kwestiach ewentualnych zmian w umowie spółki, co może być postrzegane przez przedsiębiorców jako potencjalne ryzyko w ewentualnych konfliktach z partnerem publicznym i interpretacji przez niego przepisów, jak również w dodatkowych obowiązkach i ograniczeniach w zakresie zbywania lub obciążania składników majątkowych (nieruchomości lub przedsiębiorstwa) oraz w zakresie obrotu akcjami lub udziałami spółki.

6. Podsumowanie

Spółki celowe mogą być bardzo efektywnym narzędziem realizacji zadań publicznych zarówno w formule partnerstwa publiczno-prywatnego jak i przez powoływanie spółek celowych z pełną zależnością od Skarbu Państwa bez wykorzystywania struktury PPP. Szczególnie zawiązywanie spółek specjalnego przeznaczenia przez partnerów prywatnych wydaje się zasadne z wielu powodów,

³⁵ Urząd Komunikacji Elektronicznej, Wyjaśnienie w sprawie zinstytucjonalizowanego partnerstwa publiczno-prywatnego w odniesieniu do projektów budowy sieci szerokopasmowych z wykorzystaniem funduszy unijnych, (źródło: http://dpr.wrotapomorza.pl/res/dpr/dokumenty/rozne/siec_szerokopasmowa/wyja_nienia_ppp.pdf w dniu 01.04.2015).

³⁶ M. Wawrzyniak, Spółka celowa o kapitale mieszanym – zmiana struktury udziałowej, czas trwania umowy spółki, Forum PPP – magazyn inwestycji publicznych, Nr 1 2014.

z których generalnie najważniejszymi są podział ryzyka, efektywność akumulacji kapitału i zwiększanie bazy *know-how*; w przypadku szczególnie skomplikowanych i kapitałochłonnych projektów zawiązanie spółki SPV dla celów *Project Finance* jest wręcz konieczne.

Natomiast w przypadku wykorzystywania formuły art. 14 ust. 1 ustawy o PPP każdy projekt powinien być zawsze rozpatrywany indywidualnie, a decyzja o ewentualnym zawiązaniu spółki celowej mieszanej (lub stawianie takiego wymogu przez zamawiającego) musi być poprzedzona szczegółową analizą już na najwcześniejszym etapie przygotowania projektu oraz bliskim dialogiem z potencjalnymi partnerami prywatnymi na późniejszym etapie. Jedną z największych zalet jej powołania będzie na pewno bardziej zbliżona i sprawna współpraca partnerów, a co za tym idzie efektywniejsza kontrola realizacji przedsięwzięcia. Z drugiej strony należy podkreślić, że partnerstwo publiczno-prywatne polega na podziale zadań i ryzyk, a tym samym efektywna współpraca powinna zakładać, że każda ze stron umowy PPP weźmie na siebie te obowiązki, zadania i ryzyka, z którymi poradzi sobie sprawniej od partnera. Pomimo odrębności spółki celowej mieszanej od podmiotów założycielskich, wystąpienie ryzyka zawsze i tak, nawet jeżeli tylko pośrednio, dotknie każdą stronę (brak np. konsekwencji braku realizacji powierzonego zadania użyteczności publicznej, nadszarpnięcie reputacji); natomiast w przypadku partnerstwa publiczno-prywatnego, gdzie partner publiczny i prywatny zachowują od siebie odrębność organizacyjną można temu zapobiec poprzez alokacje wybranych potencjalnych zagrożeń konkretnemu partnerowi.

Podsumowując, wydaje się, że tworzenie spółek celowych mieszanych będzie bardziej zasadne w przedsięwzięciach o charakterze komercyjnym, czyli w dziedzinach, gdzie działają także inne przedsiębiorstwa nastawione głównie na osiąganie zysku przy stosunkowo niskim ryzyku, jak np. branża rekreacyjna, sportowa czy wodno-kanalizacyjna; natomiast nie wydaje się możliwe wyobrażenie spółki celowej mieszanej odpowiedzialnej za budowę i utrzymanie szkoły czy ratusza, co wiązałoby się z ewentualną koniecznością dofinansowywania takiego podmiotu, co dodatkowo niesłoby ze sobą ryzyko niedozwolonej pomocy publicznej.

Podjętując decyzję o powoływaniu spółek celowych (w znaczeniu szerokim) przy realizacji projektów PPP, należy wyważyć wszystkie wady i zalety konkretnych rozwiązań, patrząc przez pryzmat rodzaju, skali, stopnia skomplikowania, kapitałochłonności oraz istotności społecznej danego przedsięwzięcia.

Literatura

- [1] **Cenkier A.:** *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

- [2] **Marchewska-Bartkowiak K., Wiśniewski M.:** *Obligacje projektowe – nowy instrument finansowania przedsięwzięć PPP w formule project finance na poziomie międzynarodowym i krajowym*, Studia BAS, Biuro Analiz Sejmowych Nr 3 2014.
- [3] **Marciniuk K., Jakubaszek M., Żak M.:** *O PPP praktycznie*, Wspólnota Nr 21-22, czerwiec 2012.
- [4] **Michalak D.:** O zastosowaniu spółki celowej w partnerstwie publiczno-prywatnym decyduje rodzaj przedsięwzięcia, www.samorząd.lex.pl (25.08.13) – strona odwiedzana 01.04.2015.
- [5] **Milan E., Sekula M.:** *Podstawy prawa cywilnego Wybrane Zagadnienia*, WSHiP, Warszawa 2006.
- [6] **Rabciak Z.:** *Spółka celowa: więcej biznesu w projektach publicznych*, Harvard Business Review Polska, wrzesień 2011.
- [7] **Wawrzyniak M.:** Spółka celowa o kapitale mieszanym – zmiana struktury udziałowej, czas trwania umowy spółki, Forum PPP – magazyn inwestycji publicznych Nr 1 2014.
- [8] **Yescombe E.R.:** *Partnerstwo Publiczno-Prywatne*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- [9] Komisja Europejska, Komunikat wyjaśniający w sprawie stosowania prawa wspólnotowego dotyczącego zamówień publicznych i koncesji w odniesieniu do zinstytucjonalizowanych partnerstw publiczno-prywatnych (ZPPP) [2008/C91/02] Bruksela, (źródło: Dziennik Ustaw C 91 z 12.4.2008).
- [10] Urząd Komunikacji Elektronicznej, Wyjaśnienie w sprawie zinstytucjonalizowanego partnerstwa publiczno-prywatnego w odniesieniu do projektów budowy sieci szerokopasmowych z wykorzystaniem funduszy unijnych, (źródło: http://dpr.wrotapomorza.pl/res/dpr/dokumenty/rozne/siec_szerokopasmowa/wyja_nienia_ppp.pdf)
- [11] Raport partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w latach 2009-2011. Publikacja MMR, maj 2012.

STRONY WWW

- [1] <http://www.polskielng.pl/o-firmie/informacje-o-spolce/> – w dniu. 01.04.2015.
- [2] <http://www.investopedia.com/terms/s/spv.asp> – w dniu 01.04.2015.

AKTY PRAWNE

- [1] Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. – o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100 z późn. zm.).
- [2] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. – o samorządzie gminnym (Dz. U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.).
- [3] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. – o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578 z późn. zm.).
- [4] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. – o samorządzie województwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576 z późn. zm.).
- [5] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2000 r. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

- [6] Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. – o gospodarce komunalnej (Dz. U. z 1997 r. Nr 9, poz. 43 z późn. zm.).
- [7] Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. – o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 1997 r. Nr 118, poz. 561 z późn. zm.).
- [8] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. – o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 1997 r. Nr 115, poz. 741 z późn. zm.).



ISSN 0137-2599