

Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

# ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 71

ŁÓDŹ 2018



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1222

# ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT SIEDEMDZIESIĄTY PIERWSZY

ŁÓDŹ 2018

**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 Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
**prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski**

Redaktor Wydawniczy: **dr inż. Anna Walaszczyk**  
Redaktorzy tematyczni: **dr inż. Maciej Bielecki, dr inż. Tomasz Jasiński**  
**dr hab. inż. Marek Matejun, dr Anna Stankiewicz-Mróż**  
Sekretarz techniczny: **mgr inż. Paulina Krasoń**

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

© Copyright by Politechnika Łódzka 2018

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**

## SPIS TREŚCI

<b>Dariusz Klimek</b> – Wpływ celów zarządczych na zarządzanie spółkami komunalnymi.....	5
<b>Aleksandra Luterek</b> – Działalność agentów ubezpieczeniowych w wybranych teoriach motywacji.....	17
<b>Dominika Rysińska-Wojtasik</b> – Zarządzanie ryzykiem w systemie produkcyjnym – studium przypadku .....	27
<b>Anna Pasek</b> – Kapitał intelektualny w organizacjach i jego wykorzystanie do rozwoju innowacji .....	43
<b>Karolina Klimkiewicz, Grzegorz Szymański</b> – Rola CSR w działalności firmy the Coca Cola Company .....	59
<b>Wiktoria Liszkowska</b> – Zarządzanie zasobami załogi, czyli jak uniknąć błędów zarządczych.....	69
<b>Paulina Grajeta</b> – Marketing baz danych jako źródło konkurencyjnej przewagi i narzędzie dyskursywnego tworzenia klienta jako obszaru wiedzy....	83
<b>Anna Antczak</b> – Rola socjologii i psychologii ewolucyjnej w wyjaśnianiu podobieństw i różnic w zachowaniach ludzi i zwierząt.....	101
<b>Agata Kopec</b> – Kryzys gospodarczy jako kryzys zaufania do instytucji gospodarczych i politycznych .....	111

Recenzenci artykułów do Zeszytu Organizacja i Zarządzanie, z. 71/2018:

Elżbieta Jędrych  
Joanna Tuskowska  
Józef Bendkowski  
Jerzy Różański  
Jerzy Olszewski  
Beata Skowron-Grabowska  
Remigiusz Kozłowski

**DARIUSZ KLIMEK**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji  
Politechnika Łódzka**

## **WPLYW CELÓW ZARZĄDCZYCH NA ZARZĄDZANIE SPÓLKAMI KOMUNALNYMI**

*Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami wprowadziła zależność wynagrodzenia zmiennego członka zarządu spółki komunalnej od stopnia realizacji obligatoryjnie wyznaczanych przez organ właścicielski celów zarządczych. Celem artykułu jest, oprócz wskazania błędów i niedociągnięć jakie ustawodawca popełnił w treści ustawy, analiza potencjalnego wpływu celów na efektywność zarządzania spółkami komunalnymi w Polsce. Podstawowy wniosek z przeprowadzonej analizy jest krytyczny, bowiem o ile wprowadzanie tego typu zmian można uznać za właściwe dla zwiększania efektywności zarządzania, to przepisy prawa, które znalazły się w tej ustawie nie tylko nie likwidują istniejących problemów zarządzania spółkami komunalnymi, ale powodują pojawienie się nowych trudności i dylematów w zarządzaniu.*

### **1. Wprowadzenie**

W 2016 roku w jednej z wiodących w Polsce spółek z udziałem Skarbu Państwa doszło do dość głośnego wówczas medialnie zdarzenia. Problem dotyczył odwołania z funkcji jednego z członków zarządu, który pełnił ją wyjątkowo krótko. Nie byłoby to istotnym przyczynkiem do tego aby zwracało czyjąkolwiek uwagę, jednakże odwołana osoba z tytułu zawartej umowy o pracę otrzymała niewspółmiernie wysoką w odczuciu społecznym odprawę pieniężną. To zdarzenie, a także jeszcze jedno wcześniejsze o podobnym charakterze, było bezpośrednią przyczyną wprowadzenia szybkiej procedury legislacyjnej i pojawienia się tzw. nowej ustawy kominowej<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. 2016 poz.1202.

W uzasadnieniu do ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami w Polsce znajduje się zapis, iż celem wprowadzenia nowych zasad kształtowania wynagrodzeń jest zwiększanie jakości zarządzania m.in. poprzez uzależnienie wypłat części wynagrodzeń członkom zarządów od realizacji określonych celów zarządczych. Ponadto – według autorów ustawy – pomoże ona ustalić właściwą proporcję pomiędzy potrzebą zapewnienia elastycznego mechanizmu określania wspomnianych wynagrodzeń i zbliżenia go w maksymalnym stopniu do zasad obowiązujących na rynku a potrzebą pełnej realizacji konstytucyjnej zasady sprawiedliwości społecznej<sup>2</sup>.

Trudno byłoby nie zgodzić się z samą ideą wprowadzonych zmian. Już jednak w trakcie procedury legislacyjnej i zaraz po wejściu w życie przepisów nowej ustawy w dniu 9 września 2016 roku, pojawiło się w różnego rodzaju pismach i wystąpieniach wiele głosów krytycznych kwestionujących proponowane w ustawie rozwiązania<sup>3</sup>. Czy rzeczywiście ściśle powiązanie celów zarządczych ze zmienną częścią wynagrodzeń menedżerów spółek komunalnych, a przede wszystkim treść i sposób ustalania tych celów może pozytywnie wpływać na jakość zarządzania spółkami komunalnymi? Próby odpowiedzi na to pytanie są przedmiotem dalszych rozważań.

## 2. Zakres wprowadzonych zmian prawnych

Ustawa reguluje sposób wykonywania uprawnień z akcji przysługujących: 1) Skarbowi Państwa, 2) jednostkom samorządu terytorialnego lub ich związkom, 3) państwowym osobom prawnym, 4) komunalnym osobom prawnym – w zakresie kształtowania wynagrodzeń członków organów zarządzających i organów nadzorczych, a także wybranych postanowień umów zawieranych z członkami organów zarządzających. Według stanu na 31 grudnia 2015 roku w Polsce funkcjonowało 2324 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz 273 spółki akcyjne,

---

<sup>2</sup> Druk nr 514 – Rządowy projekt ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=514>

<sup>3</sup> Zob. M. Rzemek, Zamiana umów o pracę na kontrakty w czasie trwania kadencji gwarantuje kłopoty spółkom komunalnym, <http://www.rp.pl/Praca-w-samorzadzcie/312019960-Zamiana-umow-o-prace-prezesow-na-kontrakty-zagrozi-spolkom-komunalnym.html>; A. Tyczyńska, Prezesi idą na kontrakty menedżerskie. Ile zarobią? <https://plus.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/a/prezesi-ida-na-kontrakty-menedzerskie-ile-zarobia,11950738>; A. Widera, Kontrakty uzdrowią spółki komunalne? <http://www.portalsamorzadowy.pl/praca/kontrakty-uzdrowia-spolki-komunalne-dr-plazek-ostro-to-przechowalnie-dla-szwagrow-i-nieudanych-politykow,91431.html>

w których jednostki samorządu terytorialnego posiadały udziały lub akcje <sup>4</sup>. Dla porównania, spółek z udziałem Skarbu Państwa jest zaledwie ok. 400.

Nowa ustawa zawiera różne treści, m.in. wprowadza obowiązek ustalenia przez organ właścicielski celów zarządczych dla ww. podmiotów, uzależniając od stopnia realizacji tych celów – część zmienną wynagrodzenia dla członków zarządów. Podmiot uprawniony do wykonywania praw udziałowych jest obowiązany podejmować działania mające na celu ukształtowanie i stosowanie w spółce zasad wynagradzania członków organu zarządzającego i członków organu nadzorczego określonych ustawą.

Uchwała w sprawie kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego powinna przewidywać, że wynagrodzenie całkowite członka organu zarządzającego składa się z:

- 1) części stałej, stanowiącej wynagrodzenie miesięczne podstawowe, określonej kwotowo,
- 2) części zmiennej, stanowiącej wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki.

Część stałą wynagrodzenia członka organu zarządzającego ustala się z uwzględnieniem skali działalności spółki, w szczególności wartości jej aktywów, osiągniętych przychodów i wielkości zatrudnienia (tabela 1).

Tabela. 1. Wysokość stałej części wynagrodzenia

Wysokość wynagrodzenia jako krotność podstawy wymiaru	Przesłanki dotyczące wielkości spółki		
	Zatrudnienie średnioroczne pracowników	Roczny obrót netto w mln euro	Suma aktywów bilansu w mln euro
1-3	do 10	do 2	niższa od 2
2-4	min. 11	od 2	co najmniej 2
3-5	min. 51	od 10	wyższa od 10
4-8	min. 251	od 50	wyższa od 43
7-15	min. 1251	od 250	wyższa od 215

Źródło: opracowano na podstawie ustawy z dnia 9 czerwca 2016 roku op. cit.

Przez podstawę wymiaru należy rozumieć wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszonego przez Prezesa GUS.

Projekt uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego może przewidywać inną wysokość części stałej wynagrodzenia członka organu zarządzającego, jeżeli przemawiają za tym wyjątkowe

<sup>4</sup> Ministerstwo Skarbu Państwa, Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego za rok 2015, <https://bip.msp.gov.pl/>

okoliczności dotyczące spółki albo rynku, na którym ona działa. Część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego, stanowiąca wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki, uzależniona jest od poziomu realizacji celów zarządczych. Wagi celów zarządczych, a także obiektywne i mierzalne kryteria ich realizacji i rozliczania są ustalane dla poszczególnych lub wszystkich członków organu zarządzającego. W przypadku spółek realizujących misję publiczną albo spółek realizujących zadania publiczne przy określeniu celów zarządczych, ich wagi oraz kryteriów ich realizacji i rozliczania uwzględnia się także stopień realizacji misji publicznej albo stopień realizacji zadań publicznych, w okresie stanowiącym podstawę ustalenia wynagrodzenia uzupełniającego. Część zmienna wynagrodzenia w spółce nie może przekroczyć 50%, a w spółkach publicznych oraz innych największych (powyżej 1251 pracowników) – 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym.

Według ustawy cele zarządcze mogą stanowić w szczególności: 1) wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników; 2) osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji albo sprzedaży; 3) wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej; 4) zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 5) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; 6) osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności; 7) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji; 8) zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział w rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów; 9) realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników.

### **3. Sposób i treść formułowanych celów zarządczych w spółkach komunalnych**

Przedmiotem analizy były treści 103 uchwał organów właścicielskich zawierające cele zarządcze dla spółek komunalnych zlokalizowanych na terenie 16 województw. Badania nie były zbyt skomplikowane, gdyż uchwały są publikowane w Internecie, choć nie ma takiego obowiązku w zakresie samych celów zarządczych. Wśród badanych dokumentów największą grupę stanowiły uchwały dla spółek branży wodociągowo-kanalizacyjnej, energetyki ciepłej oraz społecznego budownictwa komunalnego. Łączna liczba celów zarządczych wynosiła 484, co oznacza, że średnio władze jednostki samorządowej wyznaczały dla każdej ze

spółek niemal 5 celów (tabela 2). Dominowały wśród nich cele o charakterze ekonomicznym (ponad 50%) związane m.in. z: zyskiem, przychodami, kosztami, wskaźnikami ekonomicznymi, pozycją rynkową spółki. Nieco mniej wyznaczano celów rzeczowych (ponad 30%) związanych z: realizacją inwestycji, planów restrukturyzacji, osiągnięciem określonych wskaźników eksploatacyjnych. Znacznie rzadziej wśród celów pojawiały się inne cele (ponad 15%), a dotyczyły one kilku różnych obszarów: zarządzania, innowacyjności, polityki kadrowej. Tylko w siedmiu przypadkach napotkano w trakcie analizy cele, które można określić jako cele społeczne (poprawa jakości życia mieszkańców). Cele ekonomiczne częściej występowały w grupie spółek branży: odpadów komunalnych (71,0%), portie lotniczym (60,0%), komunikacji miejskiej (58,4%) oraz wodociągowo-kanalizacyjnej (55,6%). Cele rzeczowe z kolei w większym stopniu spotkać można było w uchwałach dotyczących towarzystw budownictwa społecznego (54,3%).

Tabela 2. Liczba i rodzaje celów zarządczych dla badanych spółek

Rodzaj spółek	Liczba spółek	Średnia liczba celów zarządczych w %		
		ekonomicznych	rzeczowych	innych
Wodociągowo-kanalizacyjne	29	55,6	38,4	6,1
Energetyki ciepłej	17	44,9	39,7	15,4
Towarzystwa budownictwa społecznego	14	23,9	54,3	21,7
Komunikacji miejskiej	12	58,2	17,7	24,1
Opadów komunalnych	11	70,0	17,5	12,5
Wielobranżowe (gospodarki komunalnej)	11	53,2	34,0	12,8
Ośrodki sportu i rekreacji, aquaparki	5	56,3	21,9	21,9
Strefy ekonomiczne	2	50,0	25,0	25,0
Zakład opieki zdrowotnej	1	60,0	40,0	0,0
Port lotniczy	1	60,0	10,0	30,0
Razem	103	53,5	31,0	15,5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych największą liczbę celów zarządczych określono dla Spółki Port Lotniczy Radom S.A. (10), najmniejszą liczbę celów przypisano Spółce Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie (2).

Tabela 3. Wybrane przykłady celów zarządczych w spółkach komunalnych

Spółka	Cela zarządcze
Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Nowym Tomyślu Sp. z o.o.	1) efektywność ekonomiczna prowadzonej przez Spółkę działalności; 2) poprawa organizacji pracy; 3) realizacja inwestycji z uwzględnieniem w szczególności terminowości realizacji; 4) zapewnienie ciągłości, bezpieczeństwa i wysokiej jakości świadczonych usług; 5) kształtowanie pozytywnego wizerunku Spółki
Chemwik Sp. z o.o. w Bydgoszczy (oczyszczalnia ścieków)	1) poprawa wskaźników eksploatacyjnych i jakości świadczenia usług; 2) poprawa wskaźników finansowych, w tym: a) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, b) obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 3) zgodność planu finansowego do wykonania; 4) wykonanie planu inwestycyjnego i planu remontów kapitałnych; 5) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem innowacyjności oraz terminów realizacji
Towarzystwo Budownictwa Społecznego – Przedsiębiorstwa Mieszkaniowego Sp. z o.o. w Krośnie	1) przygotowanie i realizacja inwestycji w zakresie budowy mieszkań na wynajem; 2) realizacja planów rocznych Spółki; 3) kreowanie pozytywnego wizerunku spółki; 4) wypracowanie wspólnego z Gminą, skutecznego systemu poboru opłaty śmieciowej – w zarządzanych przez TBS – zasobach Gminy
Port Lotniczy „RA-DOM” S.A.	1) wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników; 2) osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży; 3) wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej; 4) zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 5) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; 6) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności, efektywności zarządzania lub wypłacalności; 7) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji; 8) zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział na rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów; 9) realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników; 10) stopień realizacji zadań publicznych

Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie	1) realizacja planu rozwoju strefy; 2) poprawa wskaźników ekonomiczno-finansowych
Zakład Komunikacji Miejskiej w Elblągu Sp. z o.o.	1) osiągnięcie przez spółkę dodatniego wyniku finansowego; 2) wzrost ilości i wartości sprzedaży; 3) obniżenie kosztów działalności; 4) niezakłócona i prawidłowa realizacja zadań; 5) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności; 6) realizacja zaplanowanej wielkości przychodów i wyniku finansowego; 7) realizacja strategii lub przyjętego planu restrukturyzacji; 8) realizacja prowadzonej polityki kadrowej

Źródło: <http://bip.nowytomysl.pl/Article/get/id,24612.html>; <http://www.chspwik.pl/>; <http://www.bip.umkrosno.pl/>; <http://bip.radom.pl/>; [https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse\\_zarzad-pdf.htm](https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse_zarzad-pdf.htm); [www.zkm.elblag.com.pl](http://www.zkm.elblag.com.pl)

#### 4. Wnioski z badań

Analiza treści 103 uchwał zawierających cele zarządzające dla spółek pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków, niestety mających negatywny wydźwięk.

- 1) Pierwszy wniosek dotyczy samego sposobu formułowania treści uchwał. W przybliżeniu połowa z badanych uchwał zawiera tylko przepisane wprost cele zarządcze z ustawy. Być może nie byłoby w tym nic złego, gdyby cele te były odpowiednie dla danej spółki. Wątpliwości budzi jednak to, że te same cele zarządcze powielane były w kilku spółkach komunalnych w jednym mieście, niezależnie od branży, wielkości czy prawdopodobnie różnej sytuacji ekonomicznej i różnych potrzeb inwestycyjnych. Identyczne cele ma np. przedsiębiorstwo wodociągowe, energetyki ciepłej, komunikacji miejskiej i wywozu odpadów. Co więcej, analizując treści uchwał, zauważyć można, że powielane są cele nie tylko w jednym mieście, ale kopiowane są w niektórych miastach cele zawarte w uchwałach opublikowanych chronologicznie wcześniej w innych miastach.
- 2) Kolejne wnioski dotyczą treści samych celów zarządczych. Przede wszystkim zwraca uwagę *przewaga celów ekonomicznych (ponad 50%) dotyczących zysku, przychodów lub kosztów. Nieco mniej jest celów rzeczowych związanych najczęściej z realizacją planów rozwoju czy inwestycji (ponad 30%). Natomiast bardzo mało wśród spółek komunalnych jest celów społecznych, których realizacja przyczyniałaby się bezpośrednio do podnoszenia jakości życia mieszkańców. Jest to trudne do zrozumienia, gdyż spółki komunalne zalicza się do spółek prowadzących działalność w sferze użyteczności. Definicję zadań użyteczności publicznej zawiera*

ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. W myśl tej ustawy zadaniami użyteczności publicznej są zadania własne gminy, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych<sup>5</sup>. Zatem niezrozumiałą jest niemal całkowity brak wśród celów takich, które związane byłyby z podnoszeniem jakości życia mieszkańców. *Tylko w siedmiu przypadkach napotkano w trakcie analizy cele, które można określić jako cele społeczne i to w pewnym tylko zakresie. Z pewnością wpływ na to miała wskazana w treści ustaw konieczność takiego formułowania celów, które można ocenić w wymierny sposób. Upodabnia to jednak niebezpiecznie spółki komunalne do spółek Skarbu Państwa działających na zasadach rynkowych w warunkach pełnej konkurencji, gdzie zysk jest jednym z podstawowych mierników działalności.*

- 3) Występowanie wykluczających się celów zarządczych. Do czasu pojawienia się przepisów nowej ustawy większość menedżerów spółek komunalnych dość umiejętnie dokonywała wyboru pomiędzy użytecznością publiczną a kodeksem spółek handlowych, podejmując niekiedy działania niekoniecznie związane z dodatnią rentownością (np. budowa kanalizacji w terenie niskiej zabudowy lub uruchamianie linii autobusowej w obszarze niskiej na terenach wiejskich), ale podnoszące jakość życia mieszkańców i warunki pracy lokalnych przedsiębiorców. Jeśli jednak w nowych celach zarządczych prezes spółki ma przykładowo zwiększać przychody, obniżyć koszty oraz zwiększać zysk, to są to sprzeczne w sobie cele. Oznacza to, że wynagrodzenie zmienne członka zarządu spółki komunalnej nigdy nie będzie wypłacone w pełnym wymiarze. Wynika to z przyjętej zasady obliczenia tego wynagrodzenia. Jego wysokość wyliczana jest według wzoru:  $WZ = (C1*S1+C2*S2+C3*S3+...Cn*Sn) * WZKB$  gdzie: WZ – wynagrodzenie zmienne; WZKB – kwota bazowa wynagrodzenia zmiennego równa ...% sumy wynagrodzenia stałego w poprzednim roku obrotowym; C1, C2, C3 ...Cn – waga poszczególnych celów od 1 do n wyrażona w %; S1, S2, S3 ...Sn – stopień realizacji poszczególnych celów od 1 do n wyrażony w % (od 0 do 100%). Wprawdzie w niektórych uchwałach organów właścicielskich znajdują się takie cele jak np. wzrost zaangażowania pracowników czy prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej, ale pytanie, które można postawić w tym miejscu nie dotyczy tego – w jaki wymierny sposób mierzyć zaangażowanie pracowników (można tu spodziewać się oryginalnych wskaźników), ale czy osoby tworzące

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

takie cele nie będą naruszały zapisów ustawy, która wyraźnie zabrania stosowania innych celów aniżeli wymierne.

- 4) Problematyczne jest wprowadzenie zasady jednorazowej wypłaty części zmiennej. Wynagrodzenie zmienne może być wypłacone, po zatwierdzeniu sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy i udzieleniu temu członkowi absolutorium z wykonania przez niego obowiązków przez walne zgromadzenie, pod warunkiem stwierdzenia przez radę nadzorczą realizacji przez członka zarządu celów zarządczych i określeniu należnej kwoty wypłaty. Jeśli prezes tego podmiotu otrzyma wynagrodzenie zmienne w wysokości 100% wynagrodzenia stałego, to jednakowa wypłata w 2018 roku może przekraczać kilkukrotnie wielkość wynagrodzenia podstawowego. Dotyczy to spółki komunalnej, na której dochody składają się w dużej mierze mieszkańcy gminy. Być może w dużych miastach będzie to niezauważalne, ale w mniejszych miejscowościach, gdzie wprawdzie nie ma tak dużych spółek, gdy członkowie zarządów otrzymają w gminie po np. 100 tys. zł jednorazowego wynagrodzenia będzie to z pewnością zdarzenie co najmniej bulwersujące lokalną opinię społeczną. Ta zasada podważa przede wszystkim podstawową przyczynę wprowadzenia nowej ustawy wspomnianą we wstępie.
- 5) Na zakończenie chyba najpoważniejszy zarzut do treści ustawy, który może, jak się wydaje, mieć największy wpływ na jakość zarządzania. Nie zastosowano w treści ustawy zasady oddzielnej oceny pracy członków zarządu i oceny stanu gospodarczego spółki. Zasada utożsamiania oceny pracy zarządu z oceną sytuacji spółki jest niestety błędem dość powszechnym nie tylko w Polsce. Oznaczać to będzie w niedalekiej przyszłości, że zarządy spółek komunalnych, które z różnych powodów znajdują się w dobrej sytuacji (trzeba brać pod uwagę, że duża część działa w warunkach monopolu) mogą bez szczególnego wysiłku otrzymywać wyższe wynagrodzenia od tych zarządów, które nie mają takiej komfortowej sytuacji a podejmują znaczny wysiłek i ryzyko, aby poprawić sytuację spółki. Wprawdzie projekt uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego może przewidywać inną wysokość części stałej wynagrodzenia członka organu zarządzającego, jeżeli przemawiają za tym wyjątkowe okoliczności dotyczące spółki albo rynku, na którym ona działa, ale dotyczy to wyłącznie części stałej, co w pewnym tylko stopniu rekompensuje utożsamianie sytuacji spółki z oceną pracy zarządu.

## 5. Podsumowanie

Analizując treści nowej ustawy i uchwał zawierających cele zarządcze, trudno nie odnieść wrażenia, że autorzy brali pod uwagę przede wszystkim spółki Skarbu Państwa działające w warunkach konkurencji na rynku, gdzie kategorie ekonomiczne, takie jak zysk, przychody czy koszty są istotnym elementem oceny pracy zarządu. Brak uwzględnienia specyfiki spółek komunalnych wskazuje na to, że znalazły się one w tej ustawie dość przypadkowo. Trudno też oczekiwać, biorąc pod uwagę powyżej omówione zastrzeżenia, że ustawa przyczyni się do poprawy jakości zarządzania w spółkach. Wręcz przeciwnie, dlatego należy mieć nadzieję, że wśród członków zarządów spółek zwycięży poczucie odpowiedzialności za jakość życia mieszkańców i nie będą oni przedkładali bieżących zysków spółki i wysokości własnych wynagrodzeń nad potrzebę realizacji społecznych celów spółki komunalnej.

## Literatura

- [1] Druk nr 514 – Rządowy projekt ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami  
<http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=514>
- [2] Ministerstwo Skarbu Państwa, Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego za rok 2015, <https://bip.msp.gov.pl>
- [3] **Rzemek M.:** *Zamiana umów o pracę na kontrakty w czasie trwania kadencji gwarantuje kłopoty spółkom komunalnym*,  
<http://www.rp.pl/Praca-w-samorządzie/312019960-Zamiana-umow-o-prace-prezesow-na-kontrakty-zagrozi-spolkom-komunalnym.html>
- [4] **Tyczyńska A.:** *Prezesi idą na kontrakty menedżerskie. Ile zarobią?*
- [5] <https://plus.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/a/prezesi-ida-na-kontrakty-menedzerskie-ilezarobia,11950738>
- [6] Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.
- [7] Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. 2016 poz.1202.
- [8] [8] **Widera A.:** Kontrakty uzdrowią spółki komunalne ? <http://www.portalsamorzadowy.pl/praca/kontrakty-uzdrowia-spolki-komunalne-dr-plazek-ostro-to-przechwalnie-dla-szwagrow-i-nieudanych-politykow,91431.html>
- [9] [www.zkm.elblag.com.pl/](http://www.zkm.elblag.com.pl/)
- [10] <http://bip.nowytomysl.pl/Article/get/id,24612.html>
- [11] <http://www.chspwik.pl/>
- [12] <http://www.bip.umkrosno.pl/>; <http://bip.radom.pl/>
- [13] [https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse\\_zarzad-pdf.htm](https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse_zarzad-pdf.htm)

## **MANAGEMENT GOALS EFFECT ON MANAGING MUNICIPAL COMPANIES**

### **Summary**

The Act from 9 June 2016 concerning the rules of remuneration formation of persons managing certain companies, introduced, among others, dependence of the variable compensation for managing board member of a municipal company on the degree of implementation the management objectives set by the ownership. The aim of the article is, besides pointing out the errors and shortcomings that the legislator made in the act, to analyze their potential impact on the efficiency of management of municipal companies in Poland. The basic conclusion from the analysis is critical, since the introduction of such changes can be considered as appropriate solution for increasing management efficiency nevertheless the laws included in this act, not only, they do not eliminate existing problems of management of municipal companies but in fact, they cause the new difficulties and dilemmas in management.



**ALEKSANDRA LUTEREK**

**Katedra Systemów Finansowych Gospodarki  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Warszawski  
aluterek@wz.uw.edu.pl**

## **DZIAŁALNOŚĆ AGENTÓW UBEZPIECZENIOWYCH W WYBRANYCH TEORIACH MOTYWACJI**

*Motywacja do wykonywania pracy jest przedmiotem ciągłych badań od ponad siedemdziesięciu lat. Badacze wciąż spierają się w zakresie najważniejszych determinant podejmowania pracy zarobkowej i dokładnie analizują wpływ każdego czynnika, który może skłonić do aktywności zawodowej. Istotą rozważań jest kierunek oraz kolejność działań rozwoju człowieka, elementy wpływające na spełnienie oczekiwań, zadowolenie i satysfakcję. W zakresie nauk społecznych powstało wiele teorii, które starają się systematyzować kolejne osiągnięcia badaczy. Poniższe opracowanie opiera się na wybranych trzech najwcześniej powstałych teoriach: podstawowej teorii hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa, teorii potrzeb ERG Claytona Alderfer'a oraz dwuczynnikowej teorii motywacji Fredericka Herzberga. Celem głównym artykułu jest analiza wymienionych powyżej teorii w odniesieniu do zawodu agentów ubezpieczeniowych. W tekście znajdują się krótkie charakterystyki wybranych teorii motywacji, analiza ich założeń w odniesieniu do profesji posiadającej odmienne od przeciętnego pracownika organizacji cechy.*

### **1. Wstęp**

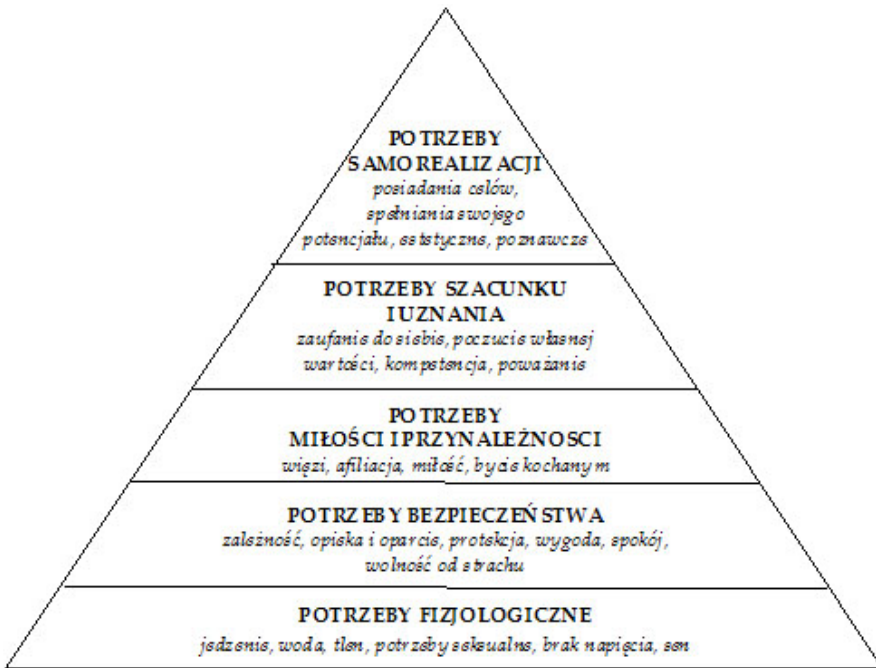
Celem opracowania jest analiza wybranych teorii motywacji w odniesieniu do zawodu agentów ubezpieczeniowych. Słowo motywacja pochodzi od łacińskich słów *moveo, movi, motum*, które oznaczają *poruszać się, wprawiać w ruch*, lub od *se movere*, oznaczającego *gotować się do czegoś, zbierać się do czegoś, wywoływać, powodować* [Gasiul 2007, s. 222]. Motywację można rozumieć zatem na wiele różnych sposobów, często jest jednak kwestią indywidualną, w dużej mierze determinowaną cechami charakteru. Można rozumieć ją jako stan emocjonalny, czyli „stan wewnętrzny człowieka (...) właściwy każdemu człowiekowi”

[Borkowska 1985, s. 11], bądź bardziej zadaniowo, jako „zachowanie ukierunkowane na cel” [Armstrong 2005, s. 211]. Druga definicja jest bliższa praktycznemu zarządzaniu ze względu na to, że pracodawcę zazwyczaj bardziej interesują osiągnięte przez pracownika określone cele niż jego stan psychiczny. Często także pracownika firmy silniej motywuje osiągnięcie założonego celu pracy, którym nierzadko są zarabiane pieniądze, a nie uznanie społeczne [Stajkovic i Luthans 2001]. Jest to w pełni zrozumiałe, ponieważ pieniądź sam w sobie stanowi wartość psychologiczną: po pierwsze, i z reguły istotniejsze, umożliwia dostęp do dóbr, po drugie konkretnie potwierdza użyteczność człowieka [Reykowski 1979, s. 194].

To samo tyczy się pośredników pracujących dla zakładów ubezpieczeń. Związany z przedsiębiorstwem umową agencyjną agent ubezpieczeniowy często kieruje się jedynie chęcią sprzedaży jak największej liczby polis ubezpieczeniowych w celu pozyskania dodatkowych dochodów, najczęściej wypłacanych przez pracodawcę w formie prowizji, a nie faktycznym zaspokojeniem potrzeb klienta [Balewski i Janowski 2008], który chciał poprzez zawartą umowę zabezpieczyć majątek bądź zdrowie i życie swoje oraz najbliższych. Takie zachowanie nie jest zgodne z przepisami unijnymi, w których wprowadzie cel działania pośredników ubezpieczeniowych wyraźnie określony został jako „działalność polegająca na (...) zawieraniu takich umów [ubezpieczenia]” [Dyrektywa 2002/92/WE, s. 1], dodatkowo jednak przekształcona wersja dyrektywy dodaje, że pośrednictwo ubezpieczeniowe polega także na doradzaniu klientowi w zakresie umów ubezpieczeniowych [Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego, Art. 2 pkt. 3]. Nie oznacza to oczywiście, że zasadą działania pośredników jest nieetyczne zachowanie. Profesjonalni agenci kierują się w pracy zobowiązaniami moralnymi [Kurland 1996].

## 2. Motywacja pracowników w teoriach zarządzania

Ze względu na fakt, że ludzie mają różne potrzeby indywidualne, każdy może określić odmienne, charakterystyczne dla danej jednostki czynniki motywacyjne, które pozwalają na pozbycie się stanu napięcia, towarzyszącego niezaspokojeniu potrzeb [Obuchowski 1983, ss. 21-58; za: Karaś 2003, s. 9]. Należy jednak pamiętać, że część potrzeb człowieka jest tymi fundamentalnymi, bez których nie ma możliwości normalnego istnienia i funkcjonowania. Takie podejście charakterystyczne jest dla teorii Abrahama Masłowa. Swoją interpretację nazwał on teorią hierarchii potrzeb (ang. *Hierarchy of needs theory*), potocznie określaną jako *Piramida potrzeb Masłowa*.



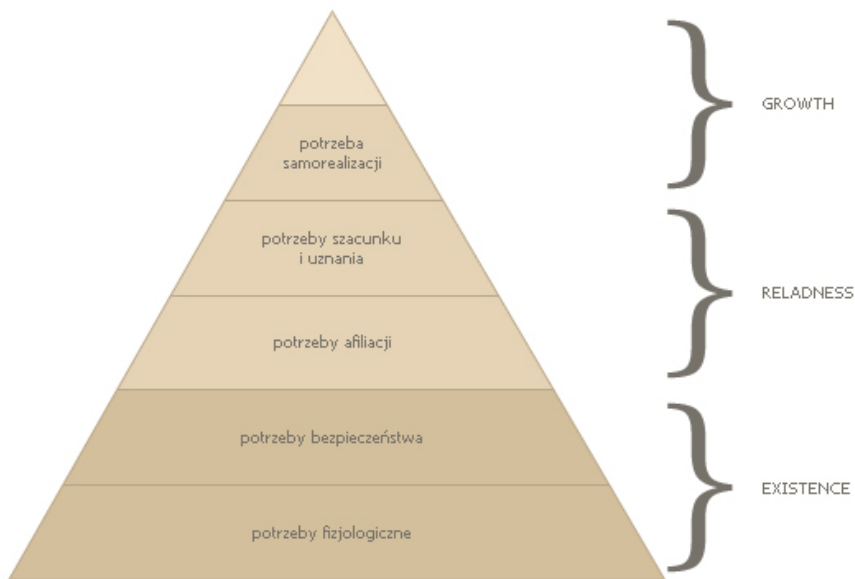
Rys. 1. Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: <http://pu.i.wp.pl/k,MjE3OTMzNTEsODM3MjI2,f,graf.jpg>

Generalnie w swojej teorii wskazał, że po pierwsze, człowiek wykonuje czynności dążące do spełnienia niezaspokojonych potrzeb; po drugie – na kolejny „poziom potrzeb” można wejść dopiero po zaspokojeniu potrzeb z poziomu niższego; po trzecie, uznał, że do przejścia na wyższy poziom należy zaspokoić wszystkie potrzeby, należące do poziomu niższego [Kopertyńska 2009, ss. 25-26; Noltemeyer i in. 2012]. Według Maslowa u podstaw piramidy leżą potrzeby fizjologiczne, następnie potrzeba bezpieczeństwa, przynależności, uznania i szacunku, a na samej górze, jako zaspokajana na samym końcu, samorealizacja [Maslow 1943]. Zaspokajanie kolejnych potrzeb daje stabilność i skłania do długoterminowego pozostania w organizacji [Luthans i Ottemann 1973]. Teoria sugeruje, że w celu osiągnięcia pełnej satysfakcji z życia należy posiadać umiejętność zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym oraz prywatnym [Smith 2010]. Prawdziwym wyzwaniem jest jednak faktyczne zrozumienie, co kryje się pod kolejnymi potrzebami i prawidłowe odniesienie ich do pracowników danej firmy [Dahl 1989]. Trudno jest wykazać, że agenci ubezpieczeniowi kierują się wskazanymi przez Maslowa zasadami. Prowizyjny system wynagradzania, który błędnie traktowany jest często przez zakłady ubezpieczeń za efektywny motywator do pracy, sprzyja nakierowaniu pracowników jedynie na osiągnięcie jak najwyższych

zysków ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, prowadzących nawet do nieetycznych zachowań pośredników [Balewski i Janowski 2008], a nie, jak sugeruje powyższa teoria, na osiągnięcie zaspokojenia potrzeb człowieka z kolejnych stopni piramidy.

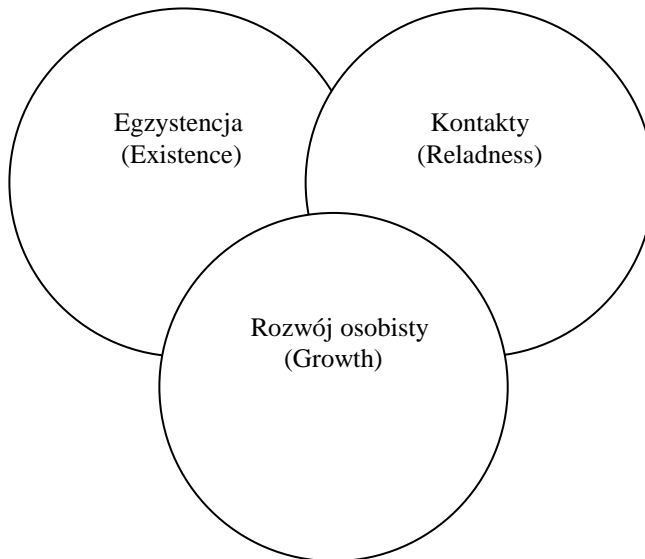
Kolejna teoria zarządzania, podejmująca tematykę motywacji, utworzona została przez Clayтона Alderfera. Nazywana jest ona teorią potrzeb ERG (ang. *ERG theory*) i stanowi modyfikację podejścia prezentowanego przez Masłowa [Karaś 2003, s. 21].



Rys. 2. Piramida potrzeb Masłowa a teoria ERG

Źródło: <http://old.sebastiantrzaska.eu/UserFiles/Image/er1%20kopia.jpg>

Przez niektórych traktowana jest także jako ważniejsza [Robbins 1998; za: Arnolds i Boshoff 2002]. Alderfer wyodrębnił trzy rzędy potrzeb, to jest: egzystencji, kontaktów oraz rozwoju osobistego, które opierają się na fundamentalnych potrzebach życia ludzkiego [Alderfer 1969]. Odmienne niż u Masłowa, hierarchia oraz kolejność przy zaspokajaniu potrzeb u każdego mogą się różnić [Karaś 2003, s. 22].



Rys. 3. Teoria potrzeb ERG

*Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.*

Badania pokazały, że teoria ERG faktycznie lepiej przedstawia rzeczywistość niż pionierska piramida potrzeb, nie można jednak uznać, że jest wystarczająca w przypadku tworzenia systemów motywacyjnych w rzeczywistości istniejących przedsiębiorstwach [Wanous i Zwany 1977]. Takie podejście teoretyczne jest bardzo trudne do wdrożenia w organizacjach, ze względu na pełną indywidualność cech każdego z pracowników [Giannikis i Mihail 2010]. Chcąc praktycznie posługiwać się tą teorią, należałoby zidentyfikować potrzeby oraz ich hierarchie każdego zatrudnionego osobno, a także zastanowić się, czy część z nich nie chce realizować kilku potrzeb jednocześnie [Karaś 2003, s. 23]. Badania pokazują, że pracownicy faktycznie potrzebują realizować fundamentalne dla siebie potrzeby przynależności czy posiadania kompetencji, które pozwalają osiągnąć zadowolenie i dobre samopoczucie, potrzebne przy dalszych realizacjach [Enander, Hede i Lajksjö 2015], a także zgodnie z teorią potwierdzają, że jeśli człowiek ma taką możliwość, to podczas podejmowania decyzji realizuje wiele potrzeb, jednocześnie przypisując im różne wagi i hierarchizując ich wartość [Dickmann 2012]. Zdarza się także, że w organizacjach pomaga system premii [Delfgaauw i Dur 2007]. Możliwość zdobycia wyższego dochodu wiąże się później z możliwościami zaspokajania większości potrzeb. Takie podejście wyraźnie sugeruje, że prowizyjny system wynagrodzenia pośredników ubezpieczeniowych, który często wykorzystywany jest przez zakłady ubezpieczeń [Gárbo 2014], jak najbardziej może wspomagać realizację potrzeb wskazanych przez Alderfer. Bezpośrednią

motywacją do wykonywania obowiązków jest u nich możliwość zarobienia kwoty pieniędzy adekwatnej do włożonego wkładu pracy, a zgodnie z funkcją pieniądza jako środka płatniczego, można przy jego pomocy zaspokajać potrzeby z kolejnych rzędów.

Odmienne podejście, nastawione już nie na potrzeby, ale na konkretne czynniki motywacyjne, które determinują poziom satysfakcji z pracy, zaprezentował Frederick Herzberg w dwuczynnikowej teorii motywacji (ang. *Two factor theory*). Założenie przyjęte może być jednak wyłącznie, gdy istnieje faktyczny związek pomiędzy satysfakcją a wynikami osiąganymi w pracy [Furnham, Eracleous i Chamorro-Premuzic 2009]. Rozróżnił on czynniki na zewnętrzne, które nie są w pełni zależne od pracownika, oraz wewnętrzne, konkretnie związane z wykonywaną pracą. Dodatkowo, motywatory Herzberga charakteryzują się długoterminowym wpływem na postawę w pracy, a nie jedynie chwilowo zadowolają, tak jak czynniki higieniczne [Herzberg 1987]. Do czynników zewnętrznych zakwalifikował warunki pracy, stosunki z przełożonym, podwładnymi i współpracownikami, zarobki, bezpieczeństwo, politykę i zarządzanie w firmie, życie osobiste, status oraz kierownictwo. Czynniki wewnętrznymi są według niego osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, awanse, możliwość rozwoju, ale także sama praca. Uznał on, że poszczególne, wyżej wymienione czynniki, wpływają na satysfakcję bądź dyssatisfakcję z pracy. Błędem w jego rozumowaniu było jednak uznanie, że brak satysfakcji oznacza automatyczną dyssatisfakcję i odwrotnie. Nie dopuścił on możliwości, że przeciwieństwem satysfakcji oraz dyssatisfakcji jest po prostu ich brak [Karaś 2003, ss. 25-27]. Faktem jest jednak, że wsparcie otrzymywane przez współpracowników wpływa na zadowolenie oraz satysfakcję z pracy. Możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, perspektywa rozwoju czy system nagród prowadzą do przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa oraz większego zadowolenia z wykonywanej pracy [Allen, Shore i Griffeth 2003]. Zachęcanie pracowników do współtworzenia nie działa jednak na wszystkich. Dla niektórych, zgodnie z teorią, istotne jest wewnętrzne pragnienie przy-czynienia się do sukcesu organizacji [Bassett-Jones i Lloyd 2005]. Aczkolwiek należy pamiętać, że istotność poszczególnych czynników zależy od cech indywidualnych człowieka [Henry Gaziel 1986].

Pośrednicy ubezpieczeniowi są jednak w pełni odmienną grupą zatrudnionych. Nie są oni etatowymi pracownikami zakładu ubezpieczeń, związani są z firmą wyłącznie umową agencyjną i, jak wyraźnie wskazują przepisy, muszą za pracę otrzymywać wynagrodzenie [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Art. 2 pkt. 1], definiowane jako „prowizja, honorarium, opłata lub inna płatność, w tym korzyść ekonomiczna jakiegokolwiek rodzaju, oferowana lub przekazywana w związku z działalnością w zakresie pośrednictwa ubezpieczeniowego” [Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w spra-

wie pośrednictwa ubezpieczeniowego, Art. 2 pkt. 18]. Płaca jest jednym z wymienianych przez Herzberga czynników motywacyjnych i w przypadku agentów ubezpieczeniowych wydaje się tym najistotniejszym, co potwierdza przytoczone wcześniej badanie [Balewski i Janowski 2008].

### **3. Podsumowanie**

Opracowanie przybliżyło wybrane, kluczowe w naukach o zarządzaniu teorie motywacji. Znalazły się wśród nich: podstawowa teoria hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa, teoria potrzeb ERG Clayтона Alderfera oraz dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga.

Jak się okazało, ciężko jest wskazać, że bezpośrednią motywacją do pracy agentów ubezpieczeniowych jest piramida potrzeb Maslowa. Nie dopuszcza ona elementów indywidualności pragnień człowieka, chęci realizacji wielu z nich w tym samym czasie oraz własnej hierarchizacji, jak później zasugerował Alderfer. Prowizyjny system wynagradzania tej grupy pracowników jednoznacznie skłania ludzi do pracy w celu zarobkowym. Dopiero posiadanie odpowiedniej ilości funduszy umożliwia realizację wybranych potrzeb. Ze względu na indywidualne spojrzenie na każdą z potrzeb przez ludzi, podejście Alderfera dużo lepiej odwzorowuje rzeczywistość pracy agentów ubezpieczeniowych. Odmiennie niż Maslow i Alderfer, konkretne czynniki motywujące do pracy, a nie potrzeby, do których się dąży, wskazał Herzberg. Można się zgodzić, że jego podejście w pewnym stopniu odwzorowuje rzeczywistość, ponieważ wskazał on czynniki, które w obecnych czasach mogą wydawać się dość trywialne i nad którymi często nawet nie zastanawiamy się podczas działań. Nie należy jednak zapominać, że przedstawione powyżej teorie są jednymi z pierwszych, a co za tym idzie, dość prostych podejść do tematu, które często nie dopuszczają istnienia dodatkowych elementów, innych modeli funkcjonowania organizacji. Faktycznie, jak zostało zauważone, każdy człowiek musi zaspokajać podstawowe potrzeby fizjologiczne, związane z jedzeniem, miejscem do mieszkania, co było punktem wyjścia wymienionych teorii. Dodatkowo dochodzi jednak wiele innych elementów, często niewymienionych w wyżej wspomnianych podejściach, związanych z funkcjonowaniem w społeczności, rodzinie. Podsumowując, przytoczone teorie w pewnych okolicznościach można uznać za właściwie opisujące realia, jednak nie w przypadku każdego człowieka i rzadko w pełnych ich treściach.

## Literatura

- [1] **Gasiul H.:** *Teorie emocji i motywacji*. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007.
- [2] **Borkowska S.:** *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- [3] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [4] **Stajkovic A.D. & Luthans F.:** *Differential effects of incentive motivators on work performance*. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 3, 2001, ss. 580-590.
- [5] **Reykowski J.:** *Teoria motywacji a zarządzanie*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
- [6] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.
- [7] **Dyrektywa 2002/92/WE** Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 9 grudnia 2002 r. w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego.
- [8] **Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego** (wersja przekształcona), Komisja Europejska, Bruksela, z dnia 3.07.2012, COM (2012) 360 final, 2012/0175 (COD).
- [9] **Kurland N.B.:** *Sales agents and clients: Ethics, incentives, and a modified theory of planned behavior*. *Human Relations*. Vol. 49, No. 1, 1996, ss. 51-74.
- [10] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [11] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników*. Teoria i praktyka. Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2009.
- [12] **Noltmeyer A., Bush K., Patton J. & Bergen D.:** *The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of maslow's theory*. *Children and Youth Services Review*. Vol. 34, No. 9, 2012, ss. 1862-1867.
- [13] **Maslow A.H.:** *A theory of human motivation*. *Psychological Review*. Vol. 50, No. 4, 1943, ss. 370-396.
- [14] **Luthans F. & Ottemann R.:** *Motivation vs. learning approaches to organizational behavior*. *Business Horizons*. Vol. 16, No. 6, 1973, ss. 55-62.
- [15] **Smith K.T.:** *Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y*. *Services Marketing Quarterly*. Vol. 31, No. 4, 2010, ss. 434-447.
- [16] **Dahl T.:** *The corporation and its employees: A case story*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 8, No. 8, 1989, ss. 641-645.
- [17] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.
- [18] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [19] **Arnolds C.A. & Boshoff C.:** *Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory*. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, No. 4, 2002, ss. 697-719.

- [20] **Alderfer C.P.:** *An empirical test of a new theory of human needs.* Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 4, No. 2, 1969, ss. 142-175.
- [21] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [22] **Wanous J.P. & Zwany A.:** *A cross-sectional test of need hierarchy theory.* Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 18, No. 1, 1977, ss. 78-97.
- [23] **Giannikis S.K. & Mihail D.M.:** *Motivation of working women in the Greek retail sector: An empirical analysis.* International Journal of Manpower. No. 31, Vol. 1, 2010, ss. 4-20.
- [24] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [25] **Enander A., Hede S. & Lajksjö O.:** *Why worry? Motivation for crisis preparedness work among municipal leaders in Sweden.* Journal of Contingencies and Crisis Management. Vol. 23, No. 1, 2015, ss. 1-10.
- [26] **Dickmann M.:** *Why do they come to London? Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital.* Journal of Management Development. Vol. 31, No. 8, 2012, ss. 783-800.
- [27] **Delfgaauw J. & Dur R.:** *Signaling and screening of workers' motivation.* Journal of Economic Behavior and Organization. Vol. 62, No. 4, 2007, ss. 605-624.
- [28] **Gârbo V.L.:** *Rewarding in insurance companies in Romania.* Quality – Access to Success. Vol. 15, No. SUPPL 3, 2014, ss. 45-51.
- [29] **Furnham A., Eracleous A. & Chamorro-Premuzic T.:** *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five.* Journal of Managerial Psychology. Vol. 24, No. 8, 2009, ss. 765-779.
- [30] **Herzberg F.:** *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review. Vol. 65, No.5, 1987, ss. 109-120.
- [31] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- [32] **Allen D.G., Shore L. M. & Griffeth R.W.:** *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process.* Journal of Management. Vol. 29. No. 1, 2003, ss. 99-118.
- [33] **Bassett-Jones N. & Lloyd G.C.:** *Does Herzberg's motivation theory have staying power?* Journal of Management Development. Vol. 24, No. 10, 2005, ss. 929-943.
- [34] **Henry Gazieli H.:** *Correlates of job satisfaction: A study of the two factor theory in an educational setting.* Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied. Vol. 120, No. 6, 1986, ss. 613-626.
- [35] **Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym,** Dz.U. z 2003 r. Nr 124, poz. 1154.
- [36] **Wniosek Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie pośrednictwa ubezpieczeniowego** (wersja przekształcona), Komisja Europejska, Bruksela, z dnia 3.07.2012, COM (2012) 360 final, 2012/0175 (COD).
- [37] **Balewski B. & Janowski A.:** *Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia.* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, ss. 295-302.

## **THE ACTIVITIES OF INSURANCE AGENTS IN SELECTED THEORIES OF MOTIVATION**

### **Summary**

Work motivation has been the topic of permanent research for more than seventy years. Researchers constantly argue in the field of the most important determinants of work and carefully analyze the impact of each factor that can induce workers activity. The essence of this discussion is to find the direction and sequence of actions of human evolution, components affecting the fulfillment of expectations, happiness and satisfaction. In the social sciences we can find a number of theories which try to systematize researchers' achievements. This study is based on three earliest selected theories: the basic hierarchy of needs theory wrote by Abraham Maslow, the ERG theory wrote by Clayton Alderfer and the two factor theory created by Frederick Herzberg. The aim of this study is to analyze those above mentioned theories in relation to the insurance agents profession. This text includes short descriptions of chosen theories of motivation, the analysis of their foundations in regard to the profession having features distinct from the average organization's workers.

**DOMINIKA RYSIŃSKA-WOJTASIK****Wydział Mechaniczny****Politechnika Wrocławska**

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W SYSTEMIE PRODUKCYJNYM – STUDIUM PRZYPADKU**

*W artykule podjęto problematykę zarządzania ryzykiem systemów produkcyjnych przez analizę i ocenę ryzyka. Przedstawiono literaturowe podejście do procesu zarządzania ryzykiem. Omówiono wykorzystanie zintegrowanej metodyki analizy i oceny ryzyka systemów produkcyjnych. Opisano istotę prowadzenia ciągłej analizy możliwych ryzyk z grupy 4M, ich identyfikacji, oceny oraz sposobu postępowania z nimi. W artykule zaprezentowano wyniki badania identyfikującego czynniki zakłócające wydajność procesu produkcyjnego oraz dokonano oceny poziomu ryzyka i wskazano działania doskonalące analizowany proces.*

### **1. Wstęp**

Ryzyko jest nieuniknione i towarzyszy każdej działalności organizacji. Definiowane jest jako *wpływ niepewności na cele* czy kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia niepożądanego i jego skutku [7]. Ryzyka nie można w pełni wyeliminować. Można natomiast nim efektywnie zarządzać w celu złagodzenia jego negatywnych wpływów na osiągnięcie zamierzonych celów przez przedsiębiorstwo, a tym samym zidentyfikowanie możliwości jego ciągłego doskonalenia.

Ryzyko w systemie produkcyjnym opisywane w tym opracowaniu dotyczy zmieniającej się wydajności procesów produkcyjnych. Wydajność tych procesów może być zakłócona przez pojawiające się czynniki ryzyka, takie jak: awarie urządzeń, nieodpowiednia jakość materiałów wykorzystanych w procesie produkcyjnym, braki materiału od dostawcy, błędy operatora czy jego zmniejszona wydajność. W związku z tymi zakłóceniami wielkość produkcji będzie mniejsza niż planowana.

Aby zminimalizować wpływ czynników zakłócających na działalność systemów produkcyjnych należy rzetelnie i właściwie zarządzać ryzykiem przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem ma na celu unikanie lub ograniczanie strat w przedsiębiorstwie, takich jak szkody materialne, przestoje produkcji, utrata *know-how* czy też pozytywnego wizerunku firmy.

## 2. Przegląd literatury

Zarządzanie ryzykiem to jedna z wielu metod zarządzania polegająca na obniżeniu stopnia oddziaływania czynników zakłócających na funkcjonowanie danego podmiotu gospodarczego oraz na podejmowaniu w tym celu optymalnych decyzji. Poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka umożliwi podjęcie odpowiednich działań zapobiegawczych lub czynności minimalizujących jego negatywny wpływ oraz skutki [5].

Proces zarządzania ryzykiem jest logicznym oraz uporządkowanym systemem działań. Możliwy jest jego podział na następujące po sobie etapy. Zgodnie z PN-ISO 31000:2012 zarządzanie ryzykiem to *skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka* [7]. Norma wyróżnia następujące etapy: ustanowienie kontekstu zarządzania ryzykiem, ocena ryzyka przez identyfikację, analizę i ewaluację ryzyka oraz etapy postępowania z ryzykiem [7]. Według badaczy P. Jedynak, J. Teczek oraz S. Wyciślik [3] zarządzanie ryzykiem polega na identyfikacji ryzyka, ocenie ryzyka, manipulacji ryzykiem oraz jego kontroli. Podobną interpretację zagadnienia przedstawia K. Jędralska [4], według której zarządzanie ryzykiem dotyczy poznania ryzyka, jego analizy i oceny, opanowania ryzyka przy pomocy metod zrównoważenia ryzyka oraz obserwowania i kontroli przedsięwzięć minimalizujących ryzyko. M.E. Whitman nawiązuje do relacji pomiędzy szacowaniem ryzyka a jego osłabianiem, co stanowi cel zarządzania ryzykiem. Badacz wyodrębnia następujące etapy zarządzania ryzykiem: identyfikacja ryzyka, oszacowanie wpływu na działalność, oszacowanie słabych punktów i zagrożeń, oszacowanie bieżących środków osłabienia ryzyka, opracowanie i przegląd planu osłabienia ryzyka, jego wdrożenie, pomiar zgodności, pomiar wpływu na działalność oraz przegląd i monitorowanie [10]. Natomiast według C.L. Pritcharda [8] zarządzanie ryzykiem to ciągły proces: planowania, identyfikacji ryzyka, jego klasyfikacji, pomiaru ryzyka, planowania metod reagowania na ryzyka oraz kontrolowania.

Odnosząc się do przedstawionych sposobów podziału procesu zarządzania ryzykiem, można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym. Czynniki ryzyka i ich poziom w każdej chwili mogą się zmienić, dlatego wymaga się stałej identyfikacji i oceny. Realizując proces identyfikacji i wyznaczenia ryzyka należy zbadać również ich wpływ na realizowane cele, tak aby nadać im priorytety w ich eliminacji czy minimalizowaniu ich skutków [9].

Analizując ryzyko mające na celu pomoc w sterowaniu produkcją, należy badać określone obszary w sposób dokładny i całościowy. Należy na bieżąco monitorować ryzyka, aktualizować oraz ulepszać istniejący system.

Naprzeciw tym zadaniom wychodzą metody analizy i oceny ryzyka. Wyróżnia się kilkadziesiąt metod analizy i oceny ryzyka [6]. Dzieli się je na metody jakościowe, ilościowe oraz mieszane. Metody jakościowe mają na celu nazwanie ryzyka i uświadomienie o jego istnieniu. Metody ilościowe określają poziom ryzyka. Natomiast metody mieszane są kombinacją metod jakościowych i ilościowych.

Zarządzanie systemem produkcyjnym ma charakter operacyjny, a sterowanie nim wymaga bazowania na wartościach liczbowych, dlatego w ocenie ryzyka systemów produkcyjnych należy korzystać tylko z metod ilościowych. Do najbardziej zaawansowanych metod ilościowych należy analiza FMEA [1], której celem jest identyfikacja obszarów obciążonych największym ryzykiem w procesie oraz eliminacja lub minimalizacja skutków ich zagrożeń. Osiąga się to przez ustalenie związków przyczynowo-skutkowych powstania słabych punktów w procesie. Pozwala to na ciągłe doskonalenie poprzez analizowanie i stosowanie środków zapobiegawczych eliminujących źródła ryzyka [2].

Ze względu na złożoność systemu, opracowanie skutecznej metody zarządzania ryzykiem wymaga dłuższego czasu. Zaleca się także, aby sformułowana metoda dotyczyła całej organizacji i wszystkich procesów oraz żeby była ustanowiona na najwyższym poziomie zarządzania [11].

### **3. Metodyka analizy i oceny ryzyka**

Mimo że analiza i ocena ryzyka są poważnym zadaniem w procesie decyzyjnym, nie zawsze są stosowane przez organizacje. Fakt ten może wynikać z proponowanych przez literaturę metod, które mogą być nieadekwatne do wymagań dzisiejszych przedsiębiorstw, czyli spełnienia wymagań wszystkich interesariuszy wyrażonych w postaci celów operacyjnych. Wymogi te mogą się wykluczać, dlatego ważne jest szerokie i całościowe spojrzenie na organizację i zachodzące w niej procesy oraz zintegrowanie wszystkich obszarów, w których pojawienie się zakłóceń jest prawdopodobne.

Zarządzanie ryzykiem stwarza możliwość oceny ryzyka procesów produkcyjnych przez identyfikację oraz kategoryzację czynników ryzyka. Zaproponowana metodyka oceny ryzyka opiera się na założeniu, zgodnie z którym główne czynniki ryzyka zostały podzielone według kategorii 4M (maszyna, materiał, metoda, człowiek). Czynniki te mają wpływ na realizację procesów produkcyjnych, co bezpośrednio związane jest z wykonaniem określonego planu produkcyjnego, czyli osiągnięciem planowanej wydajności procesu. Przedstawiona metodyka pozwala określić słabe punkty w organizacji i stwarza szanse poprawy.

Ocena ryzyka związanego z występowaniem czynników ryzyka w metodycie przebiegała według poniższych etapów:

ETAP 1: Identyfikacja czynników ryzyka w procesie – wykorzystanie standardowych narzędzi zbierania danych do identyfikacji występujących czynników ryzyka w analizowanym procesie.

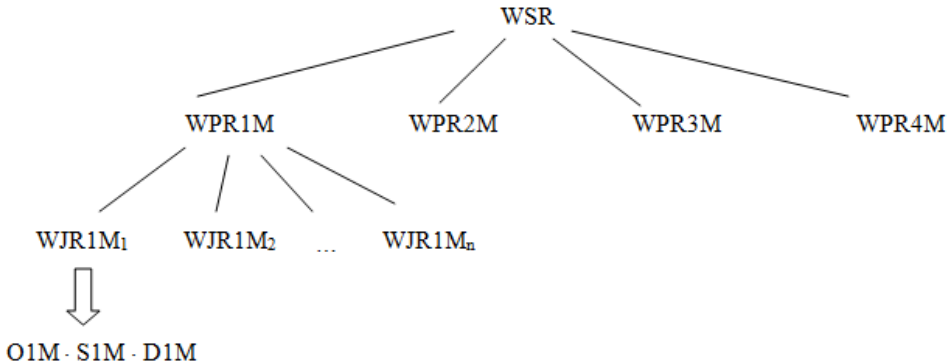
ETAP 2: Kategoryzacja czynników ryzyka – uporządkowanie czynników ryzyka przez podział zgodnie z kategoriami 4M: maszyna, materiał, metoda, człowiek. Pojawiające się zakłócenie należy przypisać do odpowiedniego rodzaju kategorii.

ETAP 3: Analiza czynników ryzyka z danej kategorii w oparciu o częstotliwość ich występowania, dotkliwość skutków czynników ryzyka oraz prawdopodobieństwo ich wykrycia według zaproponowanych kryteriów ocen.

ETAP 4: Ocena poziomu ryzyka procesu na podstawie:

- wartości wskaźników jednostkowego ryzyka dotyczące kategorii 4M – maszyna, materiał, metoda, człowiek (WJR1M, WJR2M, WJR4M, WJR4M),
- wartości wskaźników poziomu ryzyka dotyczące kategorii 4M – maszyna, materiał, metoda, człowiek (WPR1M, WPR2M, WPR3M, WPR4M),
- wartości wskaźnika sumarycznego ryzyka systemów produkcyjnych (WSR).

Rys. 1 prezentuje strukturę poszczególnych wskaźników.



Rys. 1. Schemat oceny ryzyka w systemie

*Źródło: opracowanie własne.*

ETAP 5: Wprowadzenie odpowiednich działań doskonalących w celu eliminacji lub zminimalizowania pojawienia się ryzyka – zgodnie z zasadą Pareto za 80% wyników odpowiada 20% działań. Dlatego wdrożenie odpowiednich działań doskonalących dla 20% największych wartości wskaźników poziomu ryzyka powinno zminimalizować ryzyko pojawiających się zakłóceń w systemie.

## **4. Studium przypadku**

Badanie nad zagadnieniem zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia ciągłości procesu produkcji przeprowadzono w lutym 2017 w przedsiębiorstwie z branży motoryzacyjnej w województwie dolnośląskim. Badanie trwało 20 dni roboczych. Do badania wybrano jedną z linii montażowych, na której są produkowane zawory bezpieczeństwa dla naczep samochodów ciężarowych. Badana linia produkcyjna pracuje w systemie 3-zmianowym. Maksymalna obsada na linii produkcyjnej to 2 osoby. Przyjęta wydajność produkcyjna wynosi 82 szt./osobę/zmianę.

W badaniu postawiono problem badawczy: ocena poziomu ryzyka procesu. Celem przeprowadzonej analizy była identyfikacja i kategoryzacja czynników ryzyka występujących w realizacji procesu produkcji oraz wskazanie działań doskonalących omawiany proces.

W ramach identyfikacji czynników ryzyka zaproponowano badanemu przedsiębiorstwu monitoring i rejestrację ilości wyprodukowanych sztuk dobrych na każdej zmianie produkcyjnej w oparciu o wyznaczoną wydajność produkcyjną. Każdego dnia po zakończeniu swojej zmiany produkcyjnej, pracownicy linii montażowej zapisywali w formularzu ilość wyprodukowanych dobrych sztuk. Wdrożenie powyższego formularza umożliwiło stały monitoring realizacji dziennego planu produkcji. Zarządzający produkcją przez to proste narzędzie byli w stanie określić, jaki jest status realizacji miesięcznego planu produkcyjnego – czy codzienne cele są realizowane czy też nie. Następnym etapem była implementacja kart godzinowych służących do szczegółowej rejestracji wyprodukowanych sztuk podczas każdej godziny realizowanego procesu. Pracownicy linii po każdej przepracowanej godzinie zapisywali ilość wyprodukowanych sztuk, która była porównywana z przeliczoną na godziny wydajnością. Jeśli wydajność nie została osiągnięta, pracownik montażu musiał napisać dlaczego i ile czasu trwał postój linii. Informacja ta umożliwiła poznanie przyczyny niezrealizowania wydajności procesu, czyli zidentyfikowania zakłócenia. Opracowana w ten sposób karta godzinowa stała się podstawą identyfikacji czynników ryzyka.

Na podstawie informacji zabranych w formularzu ilości wyprodukowanych sztuk w miesiącu lutym 2017 roku na badanej linii montażowej zostało wyprodukowane 2991 sztuk (tabela 1). Zaplanowana wydajność wynosiła 4806 sztuk. 1815 sztuk gotowych zaworów nie zostało wyprodukowanych ze względu na pojawiające się zakłócenia – czynniki ryzyka w procesie produkcji.

Tabela 1. Podsumowanie informacji z kart godzinowych

Liczba wypełnionych kart godzinowych [szt.]	44
Planowana wydajność [szt.]	4806
Zrealizowana wydajność – liczba wyprodukowanych dobrych sztuk [szt.]	2991
Liczba wyprodukowanych złych sztuk (błędy do demontażu) [szt.]	316
Liczba dostępnych zmian produkcyjnych [szt.]	60
Liczba wykorzystanych zmian produkcyjnych [szt.]	44
Liczba zaplanowanych zmian produkcyjnych przy obsadzie 1-osobowej [szt.]	59
Liczba zaplanowanych zmian produkcyjnych przy obsadzie 2-osobowej [szt.]	29,5
Liczba zrealizowanych zmian produkcyjnych przy obsadzie 1-osobowej [szt.]	23
Liczba zrealizowanych zmian produkcyjnych przy obsadzie 2-osobowej [szt.]	15
Liczba zrealizowanych zmian produkcyjnych przy niepełnej obsadzie (np. 0,8 osoby) [szt.]	6
Liczba zmian, które zrealizowały założoną wydajność [szt.]	8
Liczba zmian, które nie zrealizowały założonej wydajności [szt.]	36
Średnia utylizacja wydajności [%]	65

Źródło: opracowanie własne.

Z zaplanowanych pięćdziesięciu dziewięciu 1-osobowych zmian produkcyjnych zostały uruchomione tylko czterdzieści cztery zmiany ze względu na absencję pracowników lub brak części od dostawcy. Wśród uruchomionych zmian tylko osiem zrealizowało założoną wydajność. Podczas uruchomionych zmian produkcyjnych brak realizacji planu produkcyjnego był spowodowany wystąpieniem zakłóceń. Na podstawie informacji zawartych w kartach godzinowych, przyczynami niezrealizowania zaplanowanej wydajności w wyniku przestojów w badanym miesiącu były następujące czynniki:

- szkolenia pracowników – zakłócenie procesu produkcji przez szkolenie pracowników w dostępnym czasie produkcyjnym, szkolenie powinno być zaplanowane poza czasem poświęconym na produkcję,
- spotkania na linii montażowej – utrudnienia pracownikom montażu ze względu na wizyty dostawców na linii,
- brak części z powodów logistycznych/jakościowych,
- awarie oprzyrządowania,
- awarie testera,
- ustawienia/regulacje testera po przebrojeniu – urządzenie po przebrojeniu wymaga manualnych ustawień dokonanych przez mechanika,

- nadmierne przebrojenia – nieprzemysłane planowanie wymusza konieczność zbędnych przebrojeń między wariantami produktów,
- zajęcie linii przez inżyniera – ingerencja inżyniera w proces produkcji zakłóca normalną pracę,
- analiza błędów przez operatora montażu – w wyniku pojawienia się błędu, operator zmuszony jest do przerywania pracy i dokonania analizy wadliwej sztuki,
- dokładanie części (zasilanie linii) – operator musi zasilić linie produkcyjną w komponenty.

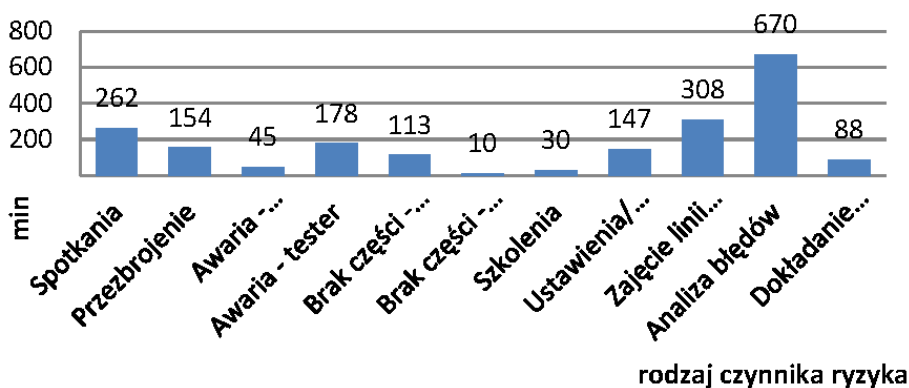
Powyższym czynnikom ryzyka przypisano odpowiednie kategorie (tabela 2).

Tabela 2. Przyczyny zakłóceń procesu produkcji według kategorii 4M

MASZYNA	MATERIAŁ	METODA	CZŁOWIEK
awarie oprzyrządowania	brak części z powodów logistycznych	nadmierne przebrojenia	szkolenia pracowników
awarie testera	brak części z powodów jakościowych	zajęcie linii przez inżyniera	spotkania na linii montażowej
ustawienia/regulacje testera po przebrojeniu		analiza błędów przez operatora montażu	
		dokładanie części (zasilanie linii)	

Źródło: opracowanie własne.

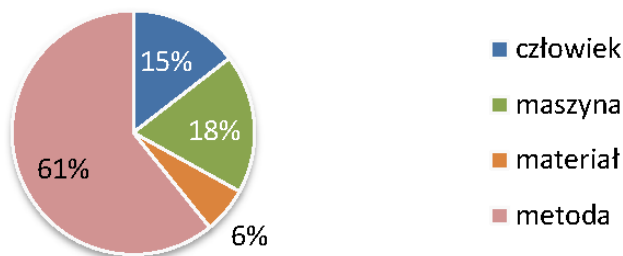
W wyniku wystąpienia przedstawionych czynników ryzyka organizacja straciła 9960 minut (czas produkcji jednego wyrobu wynosi 5,5 min, stąd 1815 sztuk \* 5,5 min = 9960 min). Czas, który został zarejestrowany przez operatorów produkcji to tylko 2005 min. Pozostałe stracone minuty nie są wyjaśnione w kartach godzinowych. Szczegółowy wpływ czynników ryzyka na wydajność procesu przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Wpływ czynników produkcji na realizację planu

Źródło: opracowanie własne.

Grupując zanotowane czynniki ryzyka według kategorii (rys. 3), można zauważyć, że najwięcej wpływu na realizację procesu dotyczyło ryzyka związanego z metodą realizacji procesu.



Rys. 3. Podział czynników ryzyka według kategorii 4M

Źródło: opracowanie własne.

W dalszym etapie zidentyfikowane czynniki ryzyka zostały poddane szczegółowej analizie biorąc pod uwagę częstotliwość ich występowania, dotkliwość skutków czynników ryzyka oraz prawdopodobieństwo ich wykrycia według zaproponowanych kryteriów ocen. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza czynników ryzyka

Kategoria	Lp.	Czynnik ryzyka	Jak często wystąpił?		Jak dotkliwy był skutek?		Jakie jest obecne prawdopodobieństwo wykrycia?	
MASZYNA (IM)				O1M		S1M		D1M
	1M <sub>1</sub>	Awaria oprzyrządowania	Wystąpił jeden czynnik ryzyka w ciągu miesiąca	4	Awaria oprzyrządowania trwała 45 min	3	Prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka i jego przyczyny b. wysokie	2
	1M <sub>2</sub>	Awaria testera	Ta sama awaria wystąpiła 3 razy w ciągu całego miesiąca	5	Sumaryczny czas trwania awarii wynosił 178 min	4	Średnie prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka przez bieżące kontrole. Wykrycie przyczyny ryzyka prawdopodobne	5
	1M <sub>3</sub>	Regulacje testera po przebrojeniu	Występowanie czynnika bardzo częste. Kilka wystąpień w ciągu tygodnia. W ciągu miesiąca 13 wystąpień	7	Zatrzymanie linii montażowej na 147 min w ciągu całego miesiąca. Czynnik ryzyka trwał krócej niż 1h dziennie i w każdym tygodniu produkcyjnym nie przekroczył 1 h	4	Bieżące kontrole na pewno wykryją czynnik ryzyka. Przyczyna czynnika ryzyka będzie na pewno wykryta	1

Tabela 3 (cd.)

				O2M		S2M		D2M
MATERIAL (2M)	2M <sub>1</sub>	Brak części (logistyka)	Jednorazowy przypadek wystąpienia czynnika ryzyka w ciągu całego miesiąca	3	Jednorazowe zatrzymanie się linii produkcyjnej na 10 min	2	Prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka i jego przyczyny bardzo wysokie	2
	2M <sub>2</sub>	Brak części (jakość)	Kilkukrotne przypadki wystąpienia czynnika ryzyka w ciągu całego miesiąca	4	Kilkukrotne przypadki zatrzymania linii (łącznie na 113 min w ciągu miesiąca)	4	Prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka i jego przyczyny bardzo wysokie	2
	2M <sub>3</sub>	Brak części od dostawcy	Wystąpienie czynnika prawdopodobne. W ciągu miesiąca 4 przypadki braku terminowości dostaw komponentów	6	Brak możliwości uruchomienia produkcji na 6 zmianach produkcyjnych	10	Bieżące kontrole na pewno wykryją czynnik ryzyka. Przyczyna czynnika ryzyka będzie na pewno wykryta	1
				O3M		S3M		D3M
METODA (3M)	3M <sub>1</sub>	Nadmierne przezbrownienia	Wystąpienie czynnika ryzyka prawdopodobne, częste przezbrownienia kilka razy w tygodniu	5	Zanotowano 154 min postoju produkcji w wyniku częstych przezbrownień linii montażowej	3	Czynnik ryzyka będzie na pewno wykryty na podstawie zaproponowanego planu produkcyjnego	1

	3M <sub>2</sub>	Zajęcie linii przez inżyniera	Częste, powtarzające się przypadki zajęcia linii w celu wyjaśnienia problemu – 10 razy (średnio po 2 razy w tyg.)	6	Pojawiające się kilkukrotne przestoje w ciągu tygodnia. Łączny czas przestoju linii 308 min	4	Średnie prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka przez bieżące kontrole. Wykrycie przyczyny ryzyka prawdopodobne	5
	3M <sub>3</sub>	Analiza błędów przez operatora montażu	Analiza błędów dokonywana przez operatora niemal codziennie. 29 wystąpień na 44 uruchomionych zmianach	7	Zatrzymanie linii montażowej na 670 min w ciągu miesiąca. Średni dzienny czas zatrzymania to 23 min	4	Średnie prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka przez bieżące kontrole. Wykrycie przyczyny ryzyka mało prawdopodobne	6
	3M <sub>4</sub>	Dokładanie części (zasilanie linii)	5 przypadków wystąpienia czynnika ryzyka w ciągu miesiąca	4	Przerwanie produkcji na 88 min w wyniku dokładania części przez operatora	3	Czynnik ryzyka będzie na pewno wykryty. Operator widzi, kiedy kończy mu się materiał produkcyjny i linia musi być zasilona	1
CZŁOWIEK (4M)				O4M		S4M		D4M
	4M <sub>1</sub>	Szkolenia pracowników	Szkolenie pracowników w jednym tygodniu produkcyjnym	3	Zatrzymanie linii na 30 min. Szkolenie przebiegło na 3 zmianach produkcyjnych. Na każdej zmianie trwało 10 min	2	Prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka i jego przyczyny bardzo wysokie	2

	4M <sub>2</sub>	Spotkania na linii montażowej	Wystąpienie czynnika ryzyka mało prawdopodobne	3	Zatrzymanie linii montażowej łącznie na 262 min. Wizyta klienta trwająca 198 min + spotkania przygotowujące operatorów	4	Prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka i jego przyczyny bardzo wysokie	2
	4M <sub>3</sub>	Absencja pracowników	Wystąpienie problemu absencji prawdopodobne. W ciągu miesiąca 9 przypadków braku obsady linii produkcyjnej	6	Zatrzymanie linii na 9 zmian produkcyjnych	10	Bardzo małe prawdopodobieństwo wykrycia czynnika ryzyka. Znikomy nadzór nad zasobami ludzkimi	7

Źródło: opracowanie własne.

Wśród czynników ryzyka pojawiły się także dwa niezarejestrowane czynniki w kartach godzinowych – brak części od dostawców i absencja pracowników. Ich wpływ na realizację procesu był na tyle istotny, że nie mogły one zostać pominięte (dotkliwość skutku na poziomie 10 jednostek).

Następny krok badań dotyczył oceny ryzyka badanego procesu na podstawie przyjętych wzorów. W pierwszej kolejności zostały obliczone *wskaźniki jednostkowego poziomu ryzyka* dla każdej z kategorii.

*Wskaźnik jednostkowego poziomu ryzyka* dla pierwszego czynnika z kategorii maszyna (1M<sub>1</sub>) – *awarie oprzyrządowani* wynosi:

$$WJR1M_1 = O1M_1 \cdot S1M_1 \cdot D1M_1 \quad (1)$$

stąd

$$WJR1M_1 = 4 \cdot 3 \cdot 2 = 24. \quad (2)$$

Wskaźnik jednostkowego poziomu ryzyka dla czynnika *awarie oprzyrządowania* wynosi 24 jednostki. Odpowiednio wskaźniki jednostkowego poziomu ryzyka dla czynników dwa i trzy wynoszą:

$$WJR1M_2 = 5 \cdot 4 \cdot 5 = 100, \quad (3)$$

$$WJR1M_3 = 7 \cdot 4 \cdot 1 = 28. \quad (4)$$

Posiadając wartości wszystkich czynników ryzyka z danej kategorii, przystąpiono do obliczenia wskaźnika poziomu ryzyka z kategorii maszyn WPR1M:

$$WPR1M = \sum_{i=1}^n WJR1M_n, \quad (5)$$

czyli

$$WPR1M = WJR1M_1 + WJR1M_2 + WJR1M_3, \quad (6)$$

stąd

$$WPR1M = 24 + 100 + 28 = 152. \quad (7)$$

Według zaproponowanego wzoru wskaźnik poziomu ryzyka z kategorii maszyna WPR1M wynosi 152 jednostki.

Obliczenia zostały przeprowadzone analogicznie dla pozostałych kategorii. Podsumowanie obliczeń przedstawia tabela 4.

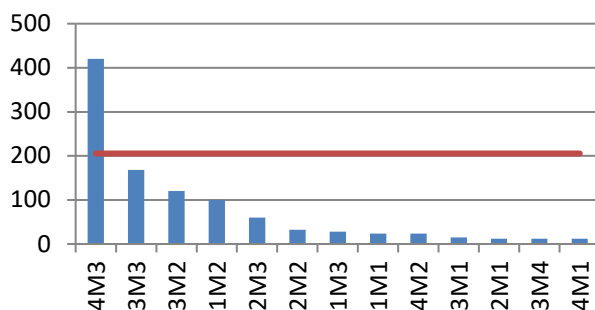
Tabela 4. Oceny ryzyka

		O1M	S1M	D1M	WJR1M	WPR1M	WSR	
1M	1M <sub>1</sub>	4	3	2	24	152	1027	
	1M <sub>2</sub>	5	4	5	100			
	1M <sub>3</sub>	7	4	1	28			
2M		O2M	S2M	D2M	WJR2M	WPR2M		104
	2M <sub>1</sub>	3	2	2	12			
	2M <sub>2</sub>	4	4	2	32			
	2M <sub>3</sub>	6	10	1	60			
3M		O3M	S3M	D3M	WJR3M	WPR3M		315
	3M <sub>1</sub>	5	3	1	15			
	3M <sub>2</sub>	6	4	5	120			
	3M <sub>3</sub>	7	4	6	168			
	3M <sub>4</sub>	4	3	1	12			
4M		O4M	S4M	D4M	WJR4M	WPR4M	456	
	4M <sub>1</sub>	3	2	2	12			
	4M <sub>2</sub>	3	4	2	24			
	4M <sub>3</sub>	6	10	7	420			

Źródło: opracowanie własne.

Wartość wskaźnika sumarycznego ryzyka systemów produkcyjnych WSR dla analizowanego systemu wynosi 1027 jednostek. Największy wpływ na sumaryczny wskaźnik ryzyka mają czynniki dotyczące kategorii człowiek 4M i stanowią one aż 44%. Najmniejszy udział dotyczy czynników ryzyka z kategorii materiał (10%).

Ostatnim krokiem było wprowadzenie odpowiednich działań doskonalących w celu eliminacji lub zminimalizowania pojawienia się ryzyk. Zgodnie z zasadą Pareto określono granicę 80% (rys. 4). Czynniki ryzyka, który wymaga natychmiastowej poprawy dotyczy absencji pracowników (4M<sub>3</sub>).



Rys. 4. Zastosowanie zasady Pareto

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane przedsiębiorstwo w tym celu wdrożyło poniższe działania:

- stały system monitoringu zasobów ludzkich – bazę danych odnoszącą się do urlopów pracowniczych, obecności, możliwych zastępstw. Baza ta pozwala planować okresy urlopowe wszystkich pracowników oraz zwiększa możliwości reakcji w przypadku nieobecności operatora montażu,
- rozwinięcie kompetencji pracowników montażu, aby istniała możliwość zastępstwa na danej linii montażowej,
- comiesięczny system premiowania pracowników za brak absencji.

## 5. Podsumowanie

Mimo wielu opisanych w literaturze metod postępowania, zarządzanie ryzykiem nie jest łatwe. W wielu systemach produkcyjnych ryzykiem zarządza się niewłaściwie lub zupełnie się je pomija. Niniejsze opracowanie stanowi próbę ujęcia zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem systemów produkcyjnych przez przedstawienie zintegrowanej metodyki analizy i oceny ryzyka odnoszącej

się do głównych kategorii czynników zakłócających prawidłowy przebieg procesów produkcyjnych. Zaproponowana metoda analizy i oceny ryzyka systemów produkcyjnych powinna być integralną częścią procesów zarządzania na każdym poziomie organizacji. Identyfikacja, kategoryzacja zagrożeń oraz późniejsze określenie prawdopodobieństwa wystąpienia czynników ryzyka, ich dotkliwości dla realizowanego procesu oraz wykrywalności, powinny dostarczyć informacji, który obszar systemu wymaga największej poprawy przez zastosowanie odpowiednich działań.

Należy mieć na uwadze, że jednorazowe przeprowadzenie analizy nie przyniesie żadnych rezultatów. Poziom ryzyka, w zależności od okoliczności, stale się zmienia. Czynniki zakłócające zmniejszają się, znikają lub pojawiają się nowe zagrożenia. Jednak skuteczne zarządzanie nimi prowadzi przedsiębiorstwa do doskonalenia działań operacyjnych i podnoszenia wartości organizacji.

## Literatura

- [1] **Bobik D.:** *Myslenie oparte na zarządzaniu ryzykiem – wywiad z wykładowcą Jerzy Zgierskim-Strumiłłą, ABC Jakości*. Certyfikacja. Notyfikacja, Quality Review 8(83), 55/2015.
- [2] **Burduk A.:** *Modelowanie systemów narzędziem oceny stabilności procesów produkcyjnych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2013.
- [3] **Gaschi-Uciecha A.:** *Istota ryzyka w procesach logistycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie, nr 70, 121/2014.
- [4] **Jonek-Kowalska I., Turek M.:** *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwie górniczym*, PWN, Warszawa 2011.
- [5] **Kulińska E.:** *Selected tools for risk analysis in logistics process*, The Archives of Transport, Vol. XXIV(1), 2012.
- [6] **Łuczak J.:** *Risk assesment methods – ISO/IEC 27001 information security management system’s key element*, Scientific Journals of Maritime University of Szczecin, 19(91), 65/2009.
- [7] PN-ISO 31000:2012: *Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne*.
- [8] **Pritchard C.L.:** *Zarządzanie ryzykiem w projektach*. Teoria i praktyka, WIG-Press. Warszawa 2001.
- [9] **Stasiuk A.K., Werner-Lewandowska K.:** *Rola ryzyka w zarządzaniu produkcją*, Konferencja IZIP, Zakopane 2013.
- [10] **Whitman M.E., Mattord H.J.:** *Readings and Cases In the Management of Information Security*, Thomson Course Technology, Boston 2006.
- [11] **Zaplata S.:** *Zarządzanie ryzykiem. Ciągłość działania, znormalizowane systemy zarządzania*, Problemy Jakości 3/2013.

## **INTEGRATED RISK MANAGEMENT IN PRODUCTION SYSTEMS – CASE STUDY**

### **Summary**

The article focuses on the issue of risk management in productive systems through risk assessment and analysis. Different approaches of risk management have been presented. The use of integrated methodology of risk assessment and analysis in productive systems have been discussed. The author describes the matter of performing continuous analysis of possible risks from 4M group, their identification, assessment and mitigation method. This article features a case study by which production efficiency disturbing factors have been identified. Additionally the risk levels have been assessed and process improving actions indicated.

**ANNA PASEK**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**trzpann@gmail.com**

## **KAPITAŁ INTELEKTUALNY W ORGANIZACJACH I JEGO WYKORZYSTANIE DO ROZWOJU INNOWACJI**

*Celem pracy jest zaprezentowanie kapitału intelektualnego i jego potencjału, który przyczynia się do rozwoju innowacji w organizacji. W artykule zostaną przybliżone wybrane zagadnienia z zakresu relacji między kapitałem intelektualnym, wiedzą oraz innowacją.*

### **1. Wprowadzenie**

Wiedza sama w sobie nie jest niczym nowym, od zarania dziejów stanowi nieodłączny element ludzkiego doświadczenia. Jednak dzisiaj chodzi nam o to, aby zgłębić to podejście od strony zarówno teoretycznej, jak i praktycznej<sup>1</sup>. Natomiast innowacje, jak zauważył P.F. Drucker<sup>2</sup>, już od trzech wieków postępu w technice – od 1688 roku, od czasów wynalezienia przez D. Papina<sup>3</sup> silnika parowego, ciągle potrafią zaskakiwać. Pierwsze teorie dotyczące kapitału intelektualnego (IC – *Intellectual Capital*) pojawiały się już w latach osiemdziesiątych<sup>4</sup>; od tamtej chwili zestaw modeli klasyfikacji kapitału intelektualnego dość pokaźnie się rozrósł, o czym świadczy chociażby zestawienie metod pomiaru zawarte w raporcie Yogesha Malhotry z 2003 roku<sup>5</sup>. Obecnie metody te są ciągle aktualne. W licznych publikacjach można znaleźć ich modyfikację.

---

<sup>1</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 362.

<sup>2</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 4.

<sup>3</sup> *Kronika techniki*, pod red. J. Kisiolowskiego, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1992, s. 126.

<sup>4</sup> P.H. Sullivan, *Brief a History of the Intellectual Capital Movement*, 2000.

<sup>5</sup> Y. Malhotra, *Measuring, Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*, New York, 2003.

W pracy przedstawiono rozważania na temat kapitału intelektualnego, innowacji i wiedzy.

## 2. Kapitał intelektualny – definicja

Kapitał intelektualny według definicji OECD<sup>6</sup> to: trzy podstawowe grupy aktywów niematerialnych: – Technologia – Marketing (w tym reklama) – Organizacja. Natomiast Stowarzyszenie The Society of Management of Canada<sup>7</sup> uważa, że aktywa intelektualne to te aktywa oparte na wiedzy, które są własnością firmy i które w przyszłości będą źródłem korzyści dla firmy. Również głos w tej sprawie zajęli m.in. L. Edvinsson, M. Malone<sup>8</sup>, L. Edvinsson<sup>9</sup>, T. Steward<sup>10</sup>, J.G. Roos, N.C. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson<sup>11</sup>, K.M. Wiig<sup>12</sup>, L. Edvinsson i P. Sullivan<sup>13</sup>, E. Skrzypek<sup>14</sup>, J. Fitz-Enz<sup>15</sup>, L. Prusak<sup>16</sup>, M. Marcinkowska<sup>17</sup>, A. K. Perechuda<sup>18</sup>,

---

<sup>6</sup> OECD, *Technology and the economy, The key relationship, The technology Economy Program*, Paris, s. 114.

<sup>7</sup> R. Dzikowski, *Managing Intellectual Capital, Good Practice Guideline*, Issue 28, December 1999, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, from the Faculty of Finance and management of the ICAEW.

<sup>8</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>9</sup> L. Edvinsson, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol. 3, No. 3, s. 368.

<sup>10</sup> T. Steward, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London 1997.

<sup>11</sup> J.G. Roos, N.C. Roos, N.C. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1999, s. 1.

<sup>12</sup> K. M. Wiig, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, June 1997.

<sup>13</sup> L. Edvinsson, P. Sullivan, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, European Management Journal, Vol. 14, No. 4, 1996, s. 363.

<sup>14</sup> E. Skrzypek, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, *Problemy jakości* 1999 nr 11, s. 5.

<sup>15</sup> J. Fit-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23-24.

<sup>16</sup> L. Prusak, D.A. Klein, *Characterizing Intellectual Capital Multi – Client Program Working Paper*, Ernst & Young 1994.

<sup>17</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 93.

<sup>18</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, ss. 64-65.

Brooking<sup>19</sup>, W. Bukowitz, R.L. Williams<sup>20</sup>, K. Wagner, J. Hauss, J. Warschat<sup>21</sup>, M. Bratnicki, J. Strużyna<sup>22</sup>.

### 3. Innowacje – definicja i zastosowanie

Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych w początku ubiegłego stulecia J. Schumpeter<sup>23</sup>. Innowacje to zazwyczaj nowość, reforma, polegająca na zastępowaniu istniejących stanów nowymi, pozytywnie ocenianymi w świetle danej organizacji, polepszającymi warunki działania jej w otoczeniu, przyczyniająca się do jej rozwoju i postępu gospodarczego. Organizacja musi odpowiednio zarządzać zarówno techniką, jak i innowacjami<sup>24</sup>. Zatem zarówno twórczość, jak i innowacja mają duże znaczenie w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Organizacja musi łączyć indywidualną twórczość swoich pracowników z organizacyjnym aspektem procesu innowacji. Definicji innowacji jest wiele. Wypowiedzieli się między innymi w tej sprawie: P. Kotler<sup>25</sup>, P.F. Drucker<sup>26</sup>, Ch. Freeman<sup>27</sup>. Natomiast według podręcznika Oslo Manual: przez innowacyjność rozumie się *zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych*. Natomiast innowacyjność gospodarki to *zdolność podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystania w praktyce nowych wyników badań*

---

<sup>19</sup> A. Brooking, *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol. 30, s. 364.

<sup>20</sup> W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fielbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 223.

<sup>21</sup> J. Warschat, K. Wagner, J. Hauss, *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/ Intangible Investment 22nd November 1999, European Commission.

<sup>22</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 72.

<sup>23</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1960, ss. 103-104.

<sup>24</sup> *Innowacje, transfer technologii. Słownik pojęć*, pod red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 65.

<sup>25</sup> P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp z o.o., Poznań 2005, s. 378.

<sup>26</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 34.

<sup>27</sup> Ch. Freeman, *The Economist of Industrial Innovation*, Frances Pinter (Publishers), London 1982, s. 7.

naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków<sup>28</sup>. Można też ogólnie stwierdzić, że innowacyjność gospodarki jest wynikiem innowacyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa.

Innowacje można m.in. podzielić na produktowe i procesowe (technologiczne). Stąd te pierwsze oparte są na wyborach produktów. Drugie zaś dotyczą metody i technologii wytwarzania<sup>29</sup>. Stąd zastosowanie innowacji wg Schumpetera to dyfuzja innowacji, czyli *rozpowszechnianie innowacji poprzez naśladownictwo innych wytwórców, których przyciąga zysk nadzwyczajny. Czasową przeszkodą w wprowadzeniu innowacji są prawa głównie patenty i prawa autorskie*<sup>30</sup>. Ale im większe są zyski nadzwyczajne, tym słabsza jest zaporą, czego przykładem jest polski rynek fonograficzny i softwarowy<sup>31</sup>.

Prawom ekonomii podporządkowana jest działalność innowacyjna<sup>32</sup>. Ekonomiści są zdania, że wpływ innowacji na gospodarkę jest bardzo istotny, bowiem ma możliwość oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy<sup>33</sup>.

#### 4. Przepływ i tworzenie wiedzy w procesie innowacji

Wiedza sama w sobie nie jest niczym nowym, od zarania dziejów stanowi nieodłączny element ludzkiego doświadczenia. Współcześnie zmienia się podejście do tego terminu. Chodzi o to, aby zgłębić to podejście znacznie dokładniej od strony zarówno teoretycznej, jak i praktycznej<sup>34</sup>. Przyjęto się rozróżniać dwa typy wiedzy: wiedzę ukrytą (ang. *tacit knowledge*) oraz wiedzę jawną (ang. *explicit*

---

<sup>28</sup> OECD, Oslo Manual. Then Measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD/Eurostat, Paris 1997, [w]: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> otwarte 13.04.2018.

<sup>29</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie trzecie, OECD, 2005, s. 51.

<sup>30</sup> T. Gruszeński, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 197.

<sup>31</sup> L. Lessig, *Wolna kultura. W jaki sposób wielkie media wykorzystują technologię i prawo, aby blokować kulturę i kontrolować kreatywność*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005, s. 81.

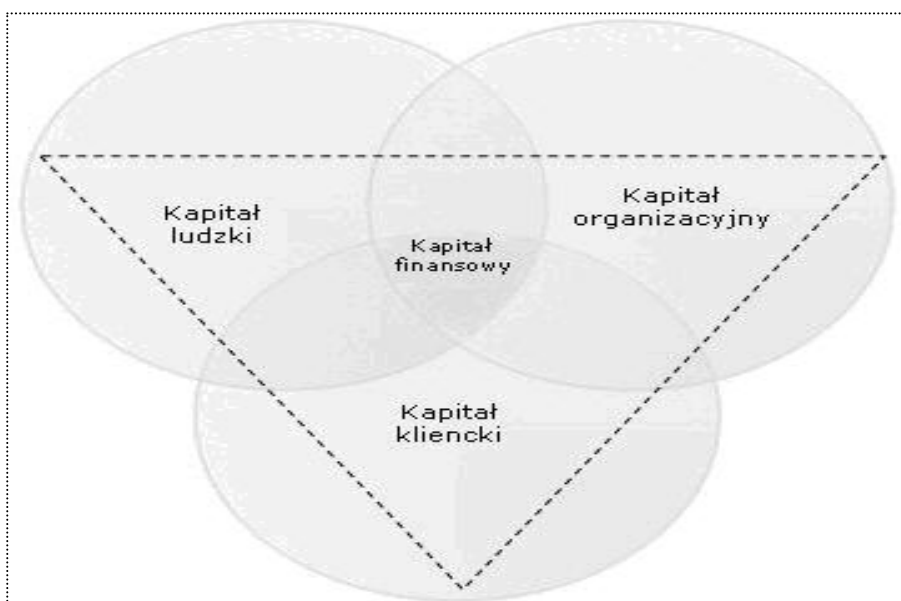
<sup>32</sup> *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, pod red. M. Brzezińskiego, Difin, Warszawa 2001, s. 147.

<sup>33</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź, 2001, s. 11.

<sup>34</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 362.

knowledge). Wiedza w procesach planowania sprawia, że organizacja potrafi stworzyć pamięć organizacji, zaś czynniki te to trendy rozwoju gospodarki, zachowań, konkurentów, kontrahentów itp.<sup>35</sup>.

Warto tutaj przywołać platformę wartości (*Value Platform*). Jest to model opracowany wspólnie przez L. Edvinssona, H. Onge'a, Ch. Armstronga oraz G. Petrasha. Według nich kapitał intelektualny składa się z trzech elementów: kapitał ludzki, kapitał klientów, kapitał organizacyjny oraz ukazuje syntezę i wzajemne relacje, które dają wartość, czyli kapitał finansowy (rys. 1)<sup>36</sup>.



Rys. 1. Platforma wartości

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 106.

W modelu tym kompetencje pracowników organizacji stanowią kapitał ludzki. Natomiast kapitał kliencki stanowi szeroko rozumiane relacje i powiązania z otoczeniem i różnymi grupami interesariuszy, m.in. dostawcy czy partnerzy. Natomiast kapitał organizacyjny to struktura organizacyjna, systemy, bazy danych, czyli wszystko to co pozostaje jak pracownicy idą do domu po skończonej pracy.

<sup>35</sup> *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, pod red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 157.

<sup>36</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr., Gdańsk 2002, s. 83.

Co za tym idzie w tej koncepcji wartość organizacji jest wynikiem przepływów oraz zależności między poszczególnymi umiejętnościami i tworzy kapitał finansowy. Jak widać zależności te się uzupełniają i przynoszą pożytek. Jednak istotny jest kapitał ludzki. Ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją innym i wykorzystują do kreowania innowacji.



Rys. 2. Przepływ i tworzenie wiedzy w procesie innowacji – uczenia się  
 Źródło: M. Dolińska, *Wpływ kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji*.  
*E-mentor*, nr 1(14)/2006, s. 12.

Z tego wynika, że organizacje nabywają nową wiedzę poprzez: dziedziczenie, działanie, zapożyczanie, przenoszenie oraz zdobywanie<sup>37</sup>. Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami

<sup>37</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 94.

konkurencyjności<sup>38</sup>. Proces tworzenia wiedzy to zespół specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy w organizacji<sup>39</sup>. Proces ten uzupełnia proces kodyfikowania wiedzy i proces transferu wiedzy<sup>40</sup> (rys. 2).

## 5. Strategie zarządzania wiedzą w procesie innowacji

Koncepcja zarządzania wiedzą powstała w dużych firmach konsultingowych, w celu niepowtarzania skomplikowanej procedury dochodzenia do rozwiązania problemu za każdym razem<sup>41</sup>. Jest to możliwe dzięki nowoczesnej technologii informacyjno-komunikacyjnej, która stała się podstawą systemu zarządzania wiedzą. Innowacja powinna być traktowana w zarządzaniu firmą ze szczególną uwagą jako zarządzanie strategiczne, ponieważ w jej rezultacie pojawia się w przedsiębiorstwie poważna zmiana w zakresie i sposobie zaangażowania zasobów ekonomicznych, którymi firma dysponuje<sup>42</sup>. Elementy zarządzania wiedzą według Probst i jego współpracowników: identyfikacja wiedzy, rozwój wiedzy, przepływ wiedzy, wykorzystanie wiedzy, utrwalenie wiedzy, ocena<sup>43</sup>. Definicje zarządzania wiedzą wprowadzili między innymi W.R. Bukowitz, R.L. Williams<sup>44</sup>.

W rozwoju zarządzania wiedzą można wyróżnić trzy podejścia<sup>45</sup>:

- podejście zasobowe<sup>46</sup>,
- podejście procesowe<sup>47</sup>,

---

<sup>38</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, pod red. W.M. Grudzewskiego, J.K. Hejduk, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>39</sup> T.H. Daventon, L. Prusak, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000

<sup>40</sup> Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, ss. 25-26.

<sup>41</sup> R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacje i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Zakamycze 2004, s. 22.

<sup>42</sup> A. Nowak – Far, *Globalna konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2000, s. 25.

<sup>43</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 42.

<sup>44</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą*, dodatek do *Personelu i Zarządzania* 2000, nr 2, s. 4.

<sup>45</sup> M. Stojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, *Problemy jakości* 1999 nr 12, s. 6.

<sup>46</sup> D. Leonard – Barton, *Wellsprings of knowledge: Bulding and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Buisness School Press, Boston, 1995.

<sup>47</sup> P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge Special Report*, Information strategy, November 1997.

- podejście japońskie<sup>48</sup>.

Zrozumienie procesu przekształcania się wiedzy ukrytej w jawną, znaczenie metafor i analogii i modeli ma swoje bezpośrednie przełożenie na strukturę organizacji oraz formułowanie zadań i obowiązków dla kadry menedżerskiej. W ten sposób struktury i praktyki prowadzenia działalności wykorzystane są przez organizacje oparte na wiedzy, by przekształcać wizje firmy w innowacyjne technologie i produkty<sup>49</sup>.

Można wyróżnić następujące strategie zarządzania wiedzą w procesie innowacji<sup>50</sup>:

- *tworzenie wiedzy przez współdziałanie – wówczas wiedza powstaje podczas współpracy organizacji z instytucjami zewnętrznymi. Jest ona efektem analiz rynku, badań marketingowych, działalności organizacji w ramach aliansu strategicznego, jej współpracy z instytucjami B+R, uniwersytetami, parkami naukowo-technologicznymi, zakupu nowej wiedzy (patentów, licencji, know-how);*
- *tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji (w laboratoriach, ośrodkach B+R, zespołach projektowych, procesowych, kołach jakości);*
- *absorpcja wiedzy z zewnątrz (stosowanie benchmarkingu, współpraca z klientami, innymi firmami, udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach, przyjęcie do pracy nowych pracowników);*
- *transfer, udostępnienie i rozpowszechnienie wiedzy w organizacji.*

Biorąc pod uwagę kryteria<sup>51</sup>:

- procesu tworzenia lub transferu wiedzy,
- źródeł wiedzy – wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna,
- obszaru wiedzy – wiedza nowa lub istniejąca.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na odpowiedzialność w zarządzaniu zmianami procesów gospodarczych<sup>52</sup>. Rysunek 3 przedstawia grupy działań, które są uważane za kluczowe procesy zarządzania wiedzą.

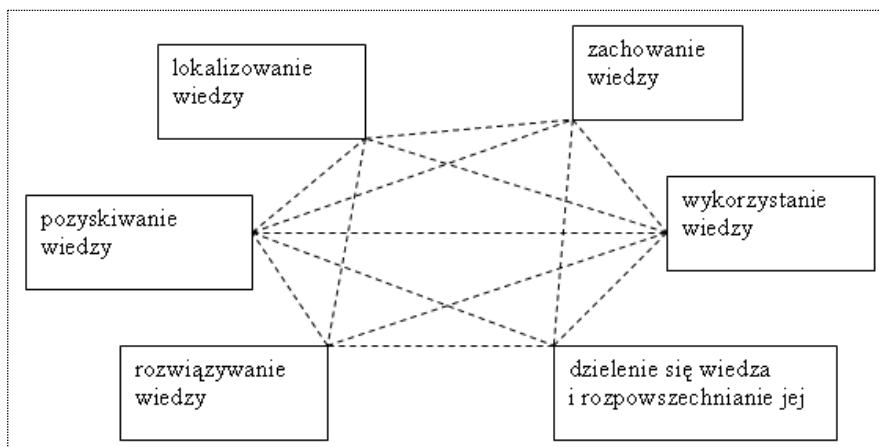
<sup>48</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 155.

<sup>49</sup> I. Nonaka, *Organizacja oparta na wiedzy*, [w] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 45.

<sup>50</sup> M. Dolińska, *Wpływ kapitału intelektualnego... op.cit.*, s. 15.

<sup>51</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 94.

<sup>52</sup> E. Krajewska-Bińczyk, *Kultura odpowiedzialności a kształtowanie proinnowacyjnych postaw. Implikacje dla potrzeb zarządzania zmianami procesów gospodarczych*, [w]: *Wspólnota Europa innowacyjność w działaniu przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003, s. 328.



Rys. 3. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

Kluczowym procesem zarządzania wiedzą w organizacji jest przedsiębiorca. To on przekonuje lub zachęca swoją postawą do zmian, które wynikają ze specyfiki jego funkcjonowania oraz ogólnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym<sup>53</sup>. Równocześnie warto podkreślić, że w organizacji XXI wieku nastąpił szybki dostęp do wiedzy i właśnie wiedza, informacja, szybka komunikacja stają się coraz bardziej nieodzowne i często decydują o sukcesie organizacji<sup>54</sup>.

## 6. Relacje między kapitałem intelektualnym, wiedzą oraz innowacją

Proces innowacji, który jest realizowany w ramach organizacji sieciowej, wykorzystuje zasoby kapitałów intelektualnych jej partnerów. Efektem tej współpracy jest nowa wiedza stanowiąca podstawę rozwoju innowacji w czasie, jak i wzrost wartości kapitału intelektualnego organizacji sieciowej oraz jej partnerów (rys. 3)<sup>55</sup>. Według P.F. Druckera *za dwadzieścia lat typowa duża firma będzie miała o połowę mniej szczebli kierowniczych i jedną trzecią dzisiejszej liczby menedżerów. Poszczególne zadania będą wykonywane wokół konkretnych projektów*,

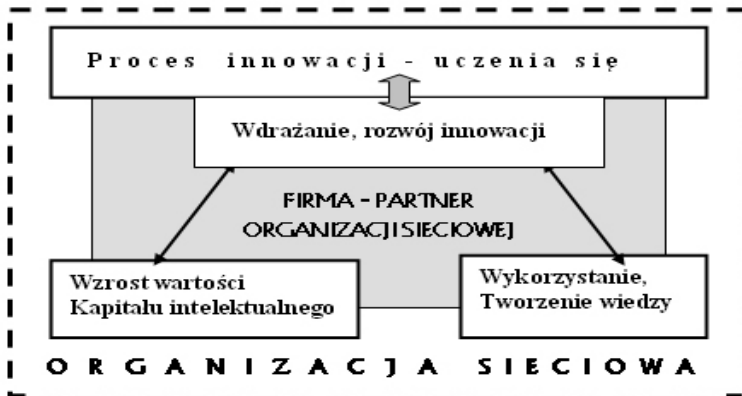
<sup>53</sup> M. Cieślak, *Zarządzanie zmianą wśród MŚP – raport*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2015, s. 5.

<sup>54</sup> R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacje i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Zakamycze 2004, s. 32.

<sup>55</sup> M. Dolińska, *Wpływ kapitału intelektualnego...*, op. cit., s. 15.

funkcjonujących obok tradycyjnych działów. Koordynacje i kontrole będą w dużej mierze zależać od tego na ile wewnętrznie zdyscyplinowani będą sami pracownicy<sup>56</sup>. Wszystkie te zmiany wynikają z zastosowania technologii informatycznych. W tej sprawie zabrali również głos W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk<sup>57</sup>. M. Czarnik<sup>58</sup> zauważył, że kluczową rolę w organizacjach zajmują osoby, które pracują w centrach badawczo-rozwojowych, zaś cechą charakterystyczną organizacji jest nieustanna ewolucja zawartej w nich wiedzy, która wraz z rozwojem przedsiębiorstwa wzrasta.

Jedną z definicji uczenia się mówi, że wskutek uczenia się zostaje opanowany cały materiał wiadomości. Natomiast proces innowacji – uczenia się, jak określa, to uczenie się jednostki, zespołu i całej organizacji i jest procesem nabywania różnego rodzaju wiedzy pojawiającej się w trakcie ewolucyjnego wykluwania w procesie uczenia się<sup>59</sup>. Określenie organizacji jako uczącej się jest metaforą. Pozwala ona jednak harmonizować dwie teorie: uczenie się i organizacji<sup>60</sup> (rys. 4).



Rys. 4. Relacje między kapitałem intelektualnym, wiedzą oraz innowacją  
 Źródło: M. Dolińska, *Wpływ kapitału intelektualnego...*, op. cit., s. 15.

<sup>56</sup> P.F. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja w: Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 7.

<sup>57</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 133.

<sup>58</sup> M. Czarnik, *Niektóre czynniki wspierające rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości*, [w:] *Innowacyjny start, periodyk wydawany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w ramach środków finansowanych z Unii Europejskiej 2007*, nr 2 (5), s. 16.

<sup>59</sup> B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 9.

<sup>60</sup> *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, pod red. M. Brzezińskiego, Difin, Warszawa 2001, s. 302.

Co za tym idzie przyrost produktywności w gospodarce możliwy jest m.in. dzięki zastosowaniu produktów sfery usługowej, które ucieleśniają wysoki wkład kapitału intelektualnego i myśli technologicznej. Według Eurostat z 2017 roku intelektualna własność jest mierzona w osiągnięciach know-how, a przede wszystkim w sektorze high-tech<sup>61</sup>. Natomiast według Raportów OECD z 2018 roku zwiększone wykorzystanie robotów jest napędzane spadkami cen i zwiększoną sprawnością tych maszyn. Wpływa to na istniejące i/lub przyszłe technologie produkcyjne i organizację produkcji w globalnych łańcuchach wartości, ponieważ wiele gospodarek wdraża politykę wspierającą wykorzystanie robotyki przemysłowej. Co za tym idzie wpływa to na produkcję poprzez zmiany w offshoringu i backshoringu<sup>62</sup>. Jest to już jednak temat na oddzielny artykuł.

Wykorzystanie, tworzenie wiedzy to cechy nowo powstającego społeczeństwa informacyjnego<sup>63</sup>. Przyspiesza ten proces rewolucja informatyczna<sup>64</sup>. Należy więc przyjrzeć się warunkom sprzyjającym tworzeniu wiedzy<sup>65</sup>.

P.F. Drucker zauważył, że innowacja oparta na wiedzy ma najdłuższy spośród wszystkich czas realizacji. Warto tutaj wspomnieć o tym, że jak powstaje nowa wiedza, potrzeba czasu, aby została zastosowana w technice, zaś nowa technika potrzebuje produktów, procesów, usług na rynku<sup>66</sup>. Natomiast J. Baruk uważa, że osoby zainteresowane tworzeniem innowacji muszą posiadać łatwy, tani i szybki dostęp do dużej ilości wiedzy<sup>67</sup>.

Co za tym idzie kapitał intelektualny podlega procesom rozwojowym, zaś stały rozwój zapewnia odpowiedni poziom relacji między kapitałem intelektualnym, wiedzą oraz innowacją.

---

<sup>61</sup> *High-tech statistics – economic data*, Eurostat, January 2017, [w:] [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-tech\\_statistics\\_-\\_economic\\_data](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-tech_statistics_-_economic_data) data dostępu 13-04-2018.

<sup>62</sup> *Science, Technology and Innovation News*, OECD, 22.03.2018, [w:] [http://www.oecd.org/sti/message\\_c1584\\_20180322-103345.html](http://www.oecd.org/sti/message_c1584_20180322-103345.html) data dostępu 13-04-2018.

<sup>63</sup> M. Nowina-Konopka, *Istota i rozwój społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, pod red. M. Witkowskiej, K. Cholaŵo-Sosnowskiej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>64</sup> T. Białobłocki, J. Moroz, *Nowoczesne techniki informacji i komunikacji – ich rozwój i zastosowanie*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, pod red. M. Witkowskiej, K. Cholaŵo-Sosnowskiej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 123.

<sup>65</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 98.

<sup>66</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 125.

<sup>67</sup> J. Baduk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 82.

## 7. Zakończenie

W pracy omówiono zagadnienie kapitału intelektualnego, innowacji i wiedzy. Podsumowaniem niech będą słowa Ch. Evans, która uważa, że *powstanie nowych rynków, nowych sposobów robienia interesów, a co za tym idzie, nowych struktur organizacyjnych, oznacza konieczność silniejszego skoncentrowania się na zarządzaniu wiedzą*<sup>68</sup>. Potrzeba bardziej świadomego zarządzania wiedzą przejawia się z różną siłą w różnych gałęziach gospodarki. Bardzo wyraźnie widać to w sektorach zaawansowanych technologii i usług doradczych. Tam bowiem nie sprzedaje się nic innego jak tylko wiedzę. Jeśli nie ma wiedzy, to nie ma przychodów i nie ma mowy o powtórnym przyjściu klienta.

## Literatura

- [1] **Baduk J.:** *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- [2] **Białobłocki T., Moroz J.:** *Nowoczesne techniki informacji i komunikacji – ich rozwój i zastosowanie*, [w:] *Spółczesność informacyjna. Istota, rozwój, wyzwania*, pod red. M. Witkowskiej, K. Cholawo-Sosnowskiej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- [3] **Borowiecki R., Kwieciński M.:** *Informacje i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Zakamycze 2004.
- [4] **Bratnicki M., Strużyna J.:** *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [5] **Cieślak M.:** *Zarządzanie zmianą wśród MŚP – raport*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2015.
- [6] **Davenport T.H., Prusak L.:** *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000.
- [7] **Drucker P.F.:** *Nadchodzi nowa organizacja w: Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [8] **Dzinkowski R.:** *Managing Intellectual Capital, Good Practice Guideline*, Issue 28, December 1999, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, from the Faculty of Finance and management of the ICAEW.
- [9] **Edvinsson L., Malone M.S.:** *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [10] **Evans Ch.:** *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [11] **Fitz-Enz J.:** *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

---

<sup>68</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 253.

- 
- [12] **Freeman Ch.:** *The Economist of Industrial Innovation*, Frances Pinter (Publishers), London 1982.
- [13] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [14] **Gruszewski T.:** *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [15] *Innowacje, transfer technologii. Słownik pojęć*, pod red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- [16] **Jarugowa A., Fijalkowska J.:** *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- [17] **Jashapara A.:** *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- [18] **Kotler P.:** *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2005.
- [19] **Krajewska-Bińczyk E.:** *Kultura odpowiedzialności a kształtowanie proinnowacyjnych postaw. Implikacje dla potrzeb zarządzania zmianami procesów gospodarczych*, [w:] *Wspólnota Europa innowacyjność w działaniu przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowskiego, Difin, Warszawa 2003.
- [20] *Kronika techniki*, pod red. J. Kisiolowskiego, Wydawnictwo Kronika, Warszawa 1992.
- [21] **Leonard-Barton D.:** *Wellsprings of knowledge: Bulding and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Buisness School Press, Boston, 1995.
- [22] **Lessig L.:** *Wolna kultura. W jaki sposób wielkie media wykorzystują technologie i prawo, aby blokować kulturę i kontrolować kreatywność*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.
- [23] **Malhotra Y.:** *Measuring, Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*, New York, 2003.
- [24] **Marcinkowska M.:** *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [25] **Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- [26] **Murray P., Myers A.:** *The Facts about Knowledge Special Report*, Information strategy, November 1997
- [27] **Nonaka I.:** *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [28] **Nonaka I., Takeuchi H.:** *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- [29] **Nowak-Far A.:** *Globalna konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2000.
- [30] **Nowina-Konopka M.:** *Istota i rozwój społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, pod red. M. Witkowskiej, K. Cholało-Sosnowskiej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- [31] **Perechuda K.:** *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [32] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie Trzecie, OECD, 2005.

- [33] **Pomykawski A.:** *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź, 2001.
- [34] **Probst G., Raub S., Romhardt K.:** *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [35] **Prusak L., Klein D.A.:** *Characterizing Intellectual Capital Multi – Client Program Working Paper*, Ernst & Young 1994.
- [36] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, pod red. W.M. Grudzewskiego, J.K. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- [37] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, pod red. G. Kobyłko, M. Morawskiego, Difin, Warszawa 2006.
- [38] **Roos J.G., Roos N.C., Dragonetti N.C., Edvinsson L.:** *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London 1999.
- [39] **Schumpeter J.:** *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1960.
- [40] **Steward T.:** *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey, London 1997.
- [41] **Sullivan P.H.:** *Brief a History of the Intellectual Capital Movement*, 2000.
- [42] **Warschat J., Wagner K., Hauss J.:** *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/Intangible Investment 22nd November 1999, European Commission.
- [43] **Wiig K.M.:** *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, June 1997.
- [44] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, pod red. M. Brzezińskiego, Difin, Warszawa 2001.
- [45] **Brooking A.:** *The Management of Intellectual Capital*, Long Range Planning, Vol. 30.
- [46] **Bukowitz W.R., Williams R.L.:** *The Knowledge Management Fielbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
- [47] **Dolińska M.:** *Wpływ kapitału intelektualnego organizacji na rozwój innowacji*. E-mentor, nr 1(14)/2006.
- [48] **Czarnik M.:** *Niektóre czynniki wspierające rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości*, [w:] *Innowacyjny start*, periodyk wydawany przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w ramach środków finansowanych z Unii Europejskiej, nr 2 (5), 2007.
- [49] **Edvinsson L.:** *Developing a Model for Managing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol. 3, nr 3.
- [50] **Edvinsson L.:** Sullivan P., *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, European Management Journal, Vol. 14, No. 4, 1996.
- [51] **Skrzypek E.:** *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, *Problemy jakości* 1999 nr 11.
- [52] **Stojny M.:** *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, *Problemy jakości*, nr 12, 1999.
- [53] **Wawrzyniak B.:** *Zarządzanie wiedzą*, dodatek do Personelu i Zarządzania, nr 2, 2000.
- [54] *High-tech statistics - economic data*, Eurostat, January 2017, [w:]

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-tech\\_statistics\\_-\\_economic\\_data](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-tech_statistics_-_economic_data) data dostępu 13-04-2018.

- [55] OECD, Oslo Manual. Then Measurement of scientific and technological activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD / Eurostat, Paris 1997, [w:] <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> data dostępu 13.04.2018.
- [56] OECD, Technology and the economy, The key relationship, The technology Economy Program, Paris.
- [57] *Science, Technology and Innovation News*, OECD, 22.03.2018, [w:] [http://www.oecd.org/sti/message\\_c1584\\_20180322-103345.html](http://www.oecd.org/sti/message_c1584_20180322-103345.html) data dostępu 13-04 2018.

## **THE INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS AND ITS USE IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATION**

### **Summary**

The aim of the paper is to present the intellectual capital and its potential, which contributes to the development of innovation in the organization. The article will approximate selected issues in the field of relations between intellectual capital, knowledge and innovation.



**KAROLINA KLIMKIEWICZ**  
**GRZEGORZ SZYMAŃSKI**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji**  
**Politechnika Łódzka**

## **ROLA CSR W DZIAŁALNOŚCI FIRMY THE COCA COLA COMPANY**

*Z biegiem lat powstaje coraz więcej koncepcji wspomagających przedsiębiorstwa w ich codziennej działalności. Coraz częściej wdrażaną koncepcją w obszarze działań strategicznych firm jest Corporate Social Responsibility, czyli CSR. Organizacje działające na rynku zaczynają zwracać uwagę nie tylko na zysk, ale także na potrzeby społeczne. Celem artykułu jest omówienie koncepcji CSR, czyli Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz zwrócenie uwagi na rolę, jaką odgrywa ona w działalności dużych przedsiębiorstw na rynku. W opracowaniu zaprezentowano Społeczną Odpowiedzialność Biznesu, jej istotę, wady, zalety oraz korzyści, jakie przynosi. Na przykładzie przedsiębiorstwa The Coca Cola Company omówiono projekty, jakie organizacja realizowała na przestrzeni ostatnich lat. Opisano takie akcje, jak Odpowiedzialny Marketing, Plant Bottle, EkoCenter, EkoCycle oraz Fundusz Kropli Beskidu.*

### **1. Wprowadzenie**

Zmiany demograficzne, społeczne, gospodarcze, polityczne i kulturowe wymuszają na działających przedsiębiorstwach, szczególnie dużych, konieczność redefinicji celów i opracowywanych strategii, a często i realizowanych misji. Współczesne organizacje, oczekując społecznej akceptacji, która w istotny sposób wpływa na postrzeganie przedsiębiorstw i ostatecznie na ich rozwój, coraz częściej skupiają swoje działania na odpowiedzialności w stosunku do otoczenia. Większa świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu problemów związanych z oddziaływaniem ich organizacji na otoczenie determinuje uwzględnienie w strategiach interesów społecznych oraz relacji z otoczeniem. Ewolucja koncepcji CSR jest determinowana przez permanentnie zmieniające się środowisko i otoczenie biznesowe. Zwiększająca się istotność koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu determinuje potrzebę innego spojrzenia menadżerów na rolę przedsiębiorstwa w rozwoju społecznym, szczególnie wśród światowych korporacji. Rola

i znaczenie, jakie korporacje odgrywają w międzynarodowym środowisku jest przyczyną zainteresowania nie tylko specjalistów, ale także opinii publicznej. To właśnie one sprawiły, że coraz powszechniejsze stają się społeczne postawy, innowacyjne rozwiązania w biznesie, w tym CSR. Mimo opinii, że duże międzynarodowe przedsiębiorstwa nie są odpowiedzialne społecznie, a jedynie chcą być tak postrzegane, to wprowadzenie koncepcji CSR do zarządzania korporacją determinuje inne podmioty do zaangażowania się w rozwój idei społecznej odpowiedzialności i zaadaptowania jej na własne potrzeby [13].

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest dynamicznie i permanentnie rozwijającą się dziedziną ekonomii i zarządzania. Pierwsze programy etyczne zaczęły powstawać już na początku XX w., jednak ich szybki rozwój jest związany ze wzrastającym znaczeniem opinii publicznej i jej naciskami na etyczne postępowanie firm [1]. Istotną determinantą przyczyniającą się do powstawania etyki biznesu jest jej opłacalność, jako kodeks porządkujący społeczne działania, zaś podstawowym zadaniem jest odpowiedni sposób prowadzenia zwyczajnych, codziennych działań gospodarczych [2]. Współcześnie menadżerowie wykorzystują CSR jako jedno z narzędzi strategii przedsiębiorstwa, które wspomaga przestrzeganie przepisów i utrzymanie ustalonych standardów, buduje pozytywną reputację firmy, która zwiększa lojalność klientów, co kończy się wzrostem rentowności i ogólną realizacją celów organizacyjnych [3]. CSR z uwagi na interdyscyplinarny charakter obejmujący wiele płaszczyzn (psychologia, filantropia, sponsoring i inne) prowadzenia działalności nie posiada jednej definicji. Jedną z najwcześniejszych koncepcji CSR określa, że obowiązkiem przedsiębiorców jest prowadzenie działań etycznych lub podążanie za takimi działaniami, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa [4]. Analiza 37 definicji wykazała, że chociaż istnieje wiele podobieństw między nimi, to brak jest konkretnych wytycznych, w jaki sposób wymiary CSR powinny być zrównoważone względem siebie w procesie podejmowania decyzji [5]. Ogólnie przyjmując, społeczna odpowiedzialność biznesu jest strategią prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, gdzie istotnymi obszarami są aspekty społeczne i środowiskowe, bardzo często wykraczające poza obowiązki prawne firmy.

W literaturze przedmiotu, prócz określenia „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”, można spotkać się z innymi określeniami: „Odpowiedzialny Biznes”, „Odpowiedzialność Biznesu”, „Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw”, „Przedsiębiorstwo Obywatelskie”, „Społeczne Zaangażowanie Biznesu”, a także „Firma Zrównoważonego Rozwoju”, „Strategiczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstwa” oraz „Odpowiedzialny i Zrównoważony Biznes” [6].

Można wskazać pozytywne oddziaływanie CSR na otoczenie, w tym klientów i interesariuszy. Przedsiębiorstwa będące odpowiedzialne społecznie poddawane są presji środowiska determinującego je do działań ulepszających strategię CSR. Dodatkowo, widoczne są ślady negatywnego oddziaływania przez nie na środowisko naturalne, co negatywnie wpływa na zachowania akcjonariuszy i w konsekwencji ma swoje odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstwa i jego wynikach na rynku kapitałowym [7]. Coraz częściej interesariusze oczekują od przedsiębiorstw odpowiedzialnego prowadzenia biznesu oraz angażowania się w życie społeczności i środowiska lokalnego. Budowanie i realizacja strategii prowadzenia działalności gospodarczej opartej na wzajemnym zaufaniu i przejrzystości, współcześnie stanowi podstawowy sposób prowadzenia biznesu i osiągania przewagi konkurencyjnej [8]. Mimo iż wdrożenie do strategii przedsiębiorstwa koncepcji CSR jest kosztowne, to umiejętna integracja z celami społecznymi i środowiskowymi w sposób przyczyniający się do rozwiązywania problemów społecznych, w konsekwencji może wykazać większe zyski marketingowe, przekładające się ostatecznie na wyniki finansowe i budowanie przewagi konkurencyjnej [9]. Korzyści ze stosowania społecznej odpowiedzialności zauważyły nie tylko duże i średnie przedsiębiorstwa, wiele małych firm ściśle współpracuje z lokalnymi społecznościami i rozumie problemy oraz konieczność implementacji. W działaniach małych firm wdrażających CSR, jako kluczowe należy wskazać: dbanie o środowisko naturalne, poprawę praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, promowanie różnorodności i praw człowieka oraz pomoc lokalnej społeczności [10].

CSR, podobnie jak każda inna koncepcja, charakteryzuje się zarówno profitemi, jak i wadami jej wykorzystywania. Wśród wad, najistotniejszą stanowi spadek efektywności działań przedsiębiorstwa zdeterminowany zmianą kierunku przepływów kapitału na obszar potrzeb społecznych i środowiskowych. Im bardziej aktywna prospołecznie firma, tym musi ponosić większe koszty, co w przypadku małych przedsiębiorstw stanowi kluczowy problem i barierę wdrażania CSR. Inną wadą jest także powszechna opinia społeczna wskazująca wszelkie działania prospołeczne, jako wyłącznie promocyjne aktywności z płaszczyzny PR (Public Relations). Natomiast wśród zalet można wskazać, zwiększenie znajomości marki oraz poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, szczególnie w lokalnym obszarze działalności. Prawidłowo przeprowadzone działania CSR bazujące na współpracy z lokalną społecznością, władzami oraz zgodnie z panującymi w niej zasadami i zwyczajami, zwiększa powszechną akceptację, wpływając korzystnie na wzajemne relacje. Nie bez znaczenia jest także opinia oraz współdziałanie pracowników, bezpośrednie angażowanie pracowników w działalność społeczną determinuje utożsamienie się kadry pracowniczej z misją i marką firmy [11]. Ponadto przedsiębiorstwa wdrażające koncepcję CSR mają większe szanse na pozyskanie

inwestorów oraz dodatkowego finansowania. Zwiększa się także lojalność klientów, badania wskazują [12], że w przypadku porównywalnej jakości i cenie produktu, ponad połowa respondentów wybrała produkt związany z celem społecznym.

Biorąc pod uwagę wady i zalety wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu, coraz więcej firm decyduje się na zwiększenie własnej aktywności w tym obszarze. Dla przedsiębiorstw ze stabilną sytuacją ekonomiczną lub wielkich korporacji, takie działania nie są zagrożeniem pod względem ponoszonych kosztów, zaś zyski i korzyści znacząco przewyższają ujemną stronę bilansu. Zdecydowana większość światowych marek angażuje się w społeczne działania, które stanowią istotny element ich strategii marketingowych. Przykładowo, BP jako pierwszy koncern paliwowy połączył swój program lojalnościowy z elementem charytatywnym. Od drugiej połowy 2009 roku klienci BP mogą zgromadzone punkty przekazywać na program Pajacyk. W 2005 r. Wal-Mart (światowa sieć supermarketów, głównie branży FMCG), wprowadził nowe, ekologiczne podejście do zarządzania, obejmujące zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii, ograniczenie ilości odpadów oraz sprzedaż produktów przyjaznych dla środowiska. Innymi przykładami realizacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu są kampanie koncernu Danone, program „L’Oréal for Women and Science”, gdzie patronem jest L’Oréal, a także grupa Żywiec, która podjęła się inicjatywy regulacji gospodarki odpadami wytwarzanymi w browarze, zgodnie z polityką ekologiczną państwa i koncernu. [58]Wśród wielu światowych firm na szczególną uwagę zasługuje The Coca Cola Company.

### 3. CSR w firmie The Coca Cola Company

Przedsiębiorstwo The Coca Cola Company realizuje wiele projektów związanych z działalnością CSR. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest wdrożona w funkcjonowanie firmy i z roku na rok kontynuowane są lub powstają nowe akcje spełniające czynniki ekonomiczne, ekologiczne oraz społeczne, na których koncepcja bazuje. Bardzo często The Coca Cola Company współpracuje nie tylko z lokalnymi społecznościami, ale z instytucjami państwowymi, dodatkowo podkreślając potrzebę odpowiedzialności i jasnego zrozumienia relacji z rządami państw [15].

Pierwszym projektem jest Odpowiedzialny Marketing. Organizacja przykładą dużą uwagę do reklam. Stara się by przekazywane w niej treści były spójne, pozytywne i odpowiedzialne, dlatego też wprowadzono akcję skierowaną na dzieci. W porównaniu do innych firm, o tym czy przekaz reklamowy dotrze do dzieci rodzice mogą zdecydować sami, podejmując odpowiednie decyzje. Firma nie

reklamuje się w publikacjach nakierowanych na dzieci oraz programach telewizyjnych, których odbiorcami w ponad 35% są dzieci poniżej 12 roku życia. Dodatkowo przedsiębiorstwo ma świadomość, że młodzi ludzie często oglądają telewizję ze swoimi bliskimi i w związku z tym reklamy są projektowane i realizowane tak by były ukierunkowane na szeroką publiczność.

Dzieci już od najmłodszych lat spędzają dużo czasu w Internecie, najczęściej dzięki telefonom komórkowym. Liczba spędzanych godzin w sieci oraz liczba kolejnych młodych użytkowników wciąż rośnie. The Coca Cola Company nie jest obecna na stronach WWW przeznaczonych dla najmłodszych poprzez niewykorzystanie miejsc reklamowych na to poświęconych. Przedsiębiorstwo w ramach działań CSR nie zamieszcza reklam na stronach WWW, na których młodzi ludzie stanowią powyżej 35% odbiorców.

Organizacja dokłada wszelkich starań do tego by jej napoje, tj. Coca Cola, Fanta, Sprite, nie były dostępne w szkołach podstawowych. Firma wychodzi z założenia, iż to rodzice mają zdecydować czy ich dzieci będą mogli, a jeśli tak, to w jakim wieku, kupować napoje tego typu. W szkołach, gdzie przebywają dzieci do 12 roku życia, dopuszczalne do sprzedaży są jedynie soki Cappy oraz wody Kropla Beskidu, które są zdrowe dla dzieci. Przedsiębiorstwo nie promuje się w tego typu szkołach.

The Coca Cola Company propaguje zdrowe odżywianie oraz sport. Z tego powodu często sponsoruje edukacyjne programy dla dzieci o takiej tematyce. Firma nie chce reklamować w ten sposób siebie oraz swoich marek, lecz pomagać w określony sposób w realizacji programów uczących dzieci zdrowego trybu życia oraz podejmowania aktywności fizycznej już od najmłodszych lat.

Podejmowane w tym projekcie aktywności wymagają stałego obserwowania ze strony przedsiębiorstwa, by były one we właściwy sposób przestrzegane. Firma działa na ponad 200 rynkach. Oznacza to, że monitorowanie działalności przedsiębiorstwa ma zasięg globalny.

Drugim projektem jest Plant Bottle. Projekt dotyczy ochrony środowiska i był współtworzony z Procter&Gamble, Ford, Nike i Heinz. Plant Bottle to technologia wytwarzania butelek wykonanych w 30% z roślin. Opakowania na napoje są sprawdzone, godne zaufania i dobre dla środowiska naturalnego. Tradycyjne butelki plastikowe są produkowane głównie z paliw kopalnych. Dzięki powstałej technologii firma może wykorzystywać trzcinę cukrową i ograniczać zużycie nieodnawialnych surowców.

Butelka powstała w roku 2009, a po 6 latach we Włoszech została przedstawiona w zupełnie nowym świetle, bo stworzona w 100% z materiałów roślinnych. Była to z całą pewnością innowacja, tym bardziej, że opakowanie wygląda dokładnie tak samo jak tradycyjne wykonane z plastiku. Przedsiębiorstwo poszło o krok dalej i wprowadziło butelki do obiegu na całym świecie. Obecnie 7% butelek stosowanych przez firmę wykorzystuje technologię Plant Bottle, z czego na terenie

Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej to już 30% opakowań używanych do produkcji produktów oferowanych przez organizację. Do roku 2020 przedsiębiorstwo chce, by każda butelka, w którą nalewane są napoje, soki i wody w firmie składała się w 30% z materiałów roślinnych.

Od czasu powstania pierwszej butelki organizacja przekazała do sprzedaży 35 mld opakowań wytworzonych przy pomocy tej technologii do 40 państw na całym świecie. Polska oferuje butelki Plant Bottle w wodach Kropla Beskidu. Ma to wymierne korzyści, jak między innymi mniejsze wykorzystanie energii elektrycznej, uniknięcie emisji CO<sub>2</sub> w liczbie 315 000 t czy zastosowanie technologii przez inne przedsiębiorstwa poprzez wykupienie licencji The Coca Cola Company. Istotnym jest fakt, iż organizacja planowała sprzedaż licencji innym firmom już od czasu opracowania przedstawionej technologii i wykorzystania jej w postaci butelki Plant Bottle. Po 5 latach od stworzenia roślinnego opakowania licencja została sprzedana Heinz, firmie produkującej sosy i zastosowana w butelkach od ketchupu, po 7 latach firmie Ford, która użyła technologii do wytwarzania tapicerki w samochodach, a po 8 latach dwóm parkom rozrywki w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej do produkcji kubków z przyjaznych dla środowiska surowców roślinnych.

Trzecim projektem jest EkoCenter. Projekt polega na stworzeniu centrum w formie kiosku dla miejscowej ludności. Jest on kierowany przez kobiety mające cechy przedsiębiorcze. Punkty dostarczają wodę do picia, Internet oraz energię elektryczną, czyli to, co najpotrzebniejsze dla ludzi w codziennym życiu. Na świecie EkoCenter powstało w liczbie 150 sztuk. Punkty rozlokowane są w takich krajach, jak Etiopia, Wietnam, Kenia, Ghana, Rwanda czy Tanzania. Dzięki projektowi stworzonemu przez przedsiębiorstwo pomoc otrzymało 25 000 osób, które żyło nie posiadając podstawowych rzeczy, takich jak woda czy prąd w domu. Projekt był bardzo potrzebny i wsparł rzeszę ludzi będących w potrzebie.

Czwartym projektem jest EkoCycle. Akcja powstała przy współpracy z gwiazdą muzyki, producentem muzycznym Will.i.amem i ma zachęcać ludzi do ekologicznego stylu życia oraz do recyklingu. Marka pokazuje jak z butelek czy puszek zrobić produkty, z których mogliby dalej korzystać. Projekt polega głównie na edukacji społeczeństwa w zakresie ekologii, by wybierali oni produkty, które w składzie posiadają materiały z recyklingu. Zamiast wyrzucać produkty do śmieci można je zmienić w nowe, ciekawe przedmioty, których można z powodzeniem w dalszym ciągu używać. W ramach projektu produkowane są dobra pochodzące z recyklingu i sprzedawane odbiorcom. Są to na przykład czapki czy słuchawki. Część zysków zostaje przekazanych na rzecz innych organizacji zajmujących się recyklingiem na świecie.

Piątym i ostatnim projektem jest Fundusz Kropli Beskidu. Jest to jedna z największych akcji społecznych oraz ekologicznych organizowanych na terenie kraju. Projekt powstał w roku 2005 przy współpracy z dwiema fundacjami. Celem

głównym jest ochrona zasobów wodnych w Beskidzie Sądeckim, czyli jednym z najbardziej wyjątkowych obszarów Polski na terenie, którego leżą lasy, rzeki oraz góry. W Tyliczu firma czerpie wodę potrzebną do produkcji wyrobów. Fundusz Kropli Beskidu powstał po to by chronić to miejsce również przy pomocy miejscowych społeczności, tj. przedsiębiorstw, władz oraz organizacji, po to by włączyli się oni w dbanie o środowisko naturalne. W ciągu 13 lat firma przeznaczyła na podjęcie działań w tym obszarze prawie 1 500 000 złotych i zainspirowała ponad 100 akcji związanych z ochroną środowiska naturalnego. Dodatkowo stworzono konsultacje, wyjazdy studyjne oraz szkolenia. Fundusz Kropli Beskidu daje dwa typy dofinansowań. Pierwszy rodzaj dotyczy głównie projektów, które mają uczyć innych jak dbać o przyrodę i jak ją chronić. Przykładowe akcje to realizowanie wydarzeń dla lokalnej społeczności, tworzenie ścieżek dydaktycznych, popularyzowanie historii miejscowych obiektów oraz zagospodarowywanie obszarów zbiorników wodnych. Można dzięki temu uzyskać do 5 000 zł. Drugi rodzaj dotyczy akcji, które poprawiają zbiorniki wodne w Beskidzie Sądeckim. Mogą to być akcje związane z sadzeniem drzew w pobliżu zbiorników wodnych, ochroną źródeł lub pomocą w zasiedleniu terenów przez zwierzęta. Dzięki temu można uzyskać 25 000 zł.

Fundusz Kropli Beskidu miał udział w wielu pozytywnych działaniach na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Jest to wyczyszczenie 8 km rzeki poprzez zbiórkę około 5 t śmieci, posadzenie 100 sadzonek drzew, stała opieka nad wodnym obszarem Beskidu Sądeckiego, zasiedlenie kolejnych gatunków zwierząt, takich jak ptaki, gady i płazy, stworzenie terenu wypoczynkowego dla dzieci, rozszerzenie drogi prowadzącej do ujęcia wody, naprawa studni zawierającej wodę o właściwościach leczniczych, stworzenie eventów dla społeczeństwa, zagospodarowanie obszaru wokół stawu, stworzenie plaży do wypoczynku dla turystów.

The Coca Cola Company podejmuje wiele działań z zakresu CSR, choć nie we wszystkich krajach jej działalność odbierana jest pozytywnie. Czasem zarzuca się jej brak potencjalnego wpływu swoich projektów na społeczność klientów. A głównym celem firmy jest jedynie jej wkład w postaci wolontariatu pracowniczego, który staje się środkiem służącym interesom komercyjnym firmy [16]. Wspiera ludzi, pomaga chronić środowisko naturalne oraz realizuje przy tym cele ekonomiczne. Z roku na rok przedsiębiorstwo angażuje się coraz bardziej w Społeczną Odpowiedzialność Biznesu i tworzy kolejne projekty mające służyć innym do tworzenia optymalnego świata.

## **4. Podsumowanie**

Reasumując, obecnie na rynku z powodu dużej liczby konkurencji trudno wyróżnić się przedsiębiorstwom i zdobyć przewagę konkurencyjną. Organizacje wprowadzają coraz to nowsze koncepcje do swojej działalności strategicznej.

Jedną z chętniej wykorzystywanych koncepcji jest CSR, czyli Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Firmy zauważają korzyści ze stosowania koncepcji CSR w codziennej działalności i wprowadzają kolejne projekty w obszarze ekologicznym, ekonomicznym oraz społecznym. Dzięki temu obie strony uzyskują pozytywne efekty. Firmy mogą pomóc społeczeństwu, poprawić swój wizerunek, zdobyć nowych klientów, poszerzyć rozpoznawalność czy zasięg swojej działalności, a społeczeństwo może uzyskać pomoc i wsparcie, którego potrzebuje.

Przedsiębiorstwo The Coca Cola Company realizuje koncepcję CSR od wielu lat z pozytywnymi skutkami. Z roku na rok wprowadza kolejne projekty, które poprawiają stan ludzi i środowiska, co oznacza, że firma jest odpowiedzialna społecznie. W ramach projektu Plant Bottle stworzono opakowania do produktów oferowanych przez organizację, wykonane w 30% z tworzyw roślinnych. Dodatkowo firma dąży do wprowadzenia butelek w 100% wykonanych z roślin. Jest to innowacyjne rozwiązanie, które przedsiębiorstwo realizuje. Kolejnym projektem jest Odpowiedzialny Marketing, czyli projekt skierowany do dzieci. Firma stara się nie reklamować w miejscach, gdzie odbiorcami są dzieci poniżej 12 roku życia oraz nie sprzedawać swoich napojów w szkołach podstawowych. Organizacja pragnie dać rodzicom wybór. Decyzja czy dziecko będzie mogło spożywać napoje firmy czy też nie, należy zatem do jego prawnych opiekunów. Istotnym projektem jest również EkoCenter, czyli punkty z wodą do picia, energią elektryczną oraz Internetem dla miejscowej ludności w krajach, w których ta pomoc jest potrzebna. Następny projekt EkoCycle ma zachęcać społeczeństwo do recyklingu oraz ekologicznego stylu życia. Został on stworzony we współpracy z gwiazdą muzyki Will.i.amem. Jednym z najważniejszych projektów, jakie The Coca Cola Company stworzyła jest Fundusz Kropli Beskidu, czyli społeczno-ekologiczna akcja mająca na celu ochronę zasobów wodnych w Beskidzie Sądeckim. Dzięki niemu obszar ten został objęty ochroną, ale przede wszystkim ciągle się rozwija. Lokalna społeczność angażuje się w akcje, a projekt sam się napędza do dalszej działalności. Według najnowszego raportu [14] firma chwali się, iż dzięki zrealizowanym projektom inwestycyjnym w zakładach produkcyjnych, rocznie będzie można oszczędzić 158 tys. m<sup>3</sup> wody. Pracownicy koncernu w 2016 roku w Polsce przeznaczyci około 11 tys. godzin w ramach programu wolontariatu pomocy społecznej. Ponadto tylko w 2016 roku posadzili 15 tysięcy drzew oraz oddali 130 litrów krwi.

Działania w ramach koncepcji CSR firmy The Coca Cola Company są prowadzone w sposób skuteczny z odpowiednim marketingowym wsparciem, co skutkuje pozytywnymi skutkami i wieloma korzyściami dla organizacji oraz odbiorców z powstałych projektów. Przedsiębiorstwo działa w obszarze CSR od wielu lat i realizuje wiele akcji mających na celu poprawić stan środowiska oraz społeczeństwa. Z roku na rok powstają kolejne projekty, a interesariusze angażują się w ich realizację. Oczywiście z uwagi na duży budżet, znaną markę, The Coca

Cola Company może sobie pozwolić na opłacenie wszelkich działań CSR. Jest to firma skierowana do konsumentów z bardzo silną marką, a korzystny wizerunek CSR zwiększa jej reputację wśród konsumentów [17].

## Literatura

- [1] **Barkay T.:** *When Business and Community Meet: A Case Study of Coca-Cola*, Critical Sociology, 39(2), 2011, ss. 277-293.
- [2] **Bem K.:** *Programy społecznej odpowiedzialności biznesu, jako element strategii przedsiębiorstwa*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 2008, Vol. 11, nr 1, ss. 171-179.
- [3] **Bowen H.:** *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.
- [4] **Bussines In The Community:** <https://www.bitc.org.uk/resources-training/resources/reports>, data dostępu: 10.05.2018.
- [5] **Coca-Cola HBC Polska:** *Raport Odpowiedzialności Społecznej*, <http://2016.raportcsr-cchellenic.pl>, data dostępu: 10.05.2018.
- [6] **Dahlsrud A.:** *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008, Vol. 15, ss. 1-13.
- [7] **Dziadkiewicz A.:** *Znaczenie etyki biznesu w kształtowaniu współczesnych norm i wartości*, Przedsiębiorczość-Edukacja, nr 8, 2012, ss. 155-168.
- [8] **Hamidu A.A., Haron H.M., Amran A.:** *Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives*, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 4, July 2015, ss. 83-95.
- [9] **Hayes J.:** *The illusion of corporate social responsibility: coca-cola and corporate citizenship*, Canadian Journal, of Cultural Studies, 2010, ss. 1-10.
- [10] **Hohnen P.:** *Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business*, International Institute for Sustainable Development, 2007, ss. 29-33.
- [11] **Karnani A.:** *Corporate Social Responsibility Does Not Avert the Tragedy of the Commons – Case Study: Coca-Cola India*, Ross School of Business Paper, nr 1210, 2013, ss. 2-35.
- [12] **Kowalska K.:** *Społeczna odpowiedzialność międzynarodowych korporacji*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 20, 2012, s. 201.
- [13] **Otola I., Tylec A.:** *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wyniki finansowe przedsiębiorstw*, Zarządzanie, nr 24, t. 1 (2016), ss. 81-89.
- [14] **Rok B.:** *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.) *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012, ss. 427-428.
- [15] **Rybak M.:** *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004, s. 25.
- [16] **Sikacz H.:** *Wpływ CSR na sytuację finansową przedsiębiorstw – przegląd badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 436, 2016, ss. 241-253.

- [17] **Żychlewicz M.:** *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, Współczesne Problemy Ekonomiczne, nr 11 (2015), 858, ss. 281-289.

## **THE ROLE OF CSR IN THE ACTIVITY OF THE COCA COLA COMPANY**

### **Summary**

Over the years, more and more concepts are created to support companies in their daily activities. The Corporate Social Responsibility (CSR) is an increasingly implemented concept in the field of strategic activities of companies. Organizations operating on the market are beginning to pay attention not only to profit, but also to social needs. The aim of the article is to discuss the concept of CSR, or Corporate Social Responsibility, and to pay attention to the role it plays in the activities of large enterprises on the market. The study presents Corporate Social Responsibility, its essence, advantages, disadvantages and benefits. The example of The Coca Cola Company presents the projects that the organization has carried out over the past years. Actions such as Responsible Marketing, Plant Bottle, EkoCenter, EkoCycle and Kropla Beskidu Fund have been described.

**WIKTORIA LISZKOWSKA**

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Koło Naukowe LevelUP  
Politechnika Łódzka**

## **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI ZAŁOGI, CZYLI JAK UNIKNĄĆ BŁĘDÓW ZARZĄDCZYCH**

*Artykuł przedstawia rys historyczny procesu wdrażania szkoleń z zakresu zarządzania zasobami załogi, istotę i cele programu oraz wpływ CRM na jakość świadczonych usług przez linie lotnicze. Omawia także najpopularniejszą teorię bezpieczeństwa lotu, „Model Sera Szwajcarskiego”. Ponadto zwraca również uwagę na problemy wynikające z niewłaściwej komunikacji między członkami załogi samolotu oraz ich potencjalny wpływ na bezpieczeństwo pasażerów. Artykuł przedstawia także generacje szkoleń w kontekście ewolucji CRM oraz zakres tematyczny modułów szkoleniowych obowiązujących w Unii Europejskiej.*

### **1. Wstęp. Początki zarządzania zasobami załogi**

Dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi została stworzona z myślą o efektywnym kierowaniu i rozwoju personelu stanowiącego strukturę przedsiębiorstwa. Dzięki temu firmy wdrażające programy treningowe ukierunkowane na szkolenie zarówno kadry kierowniczej, jak i podlegającego personelu cechują się wyższą skutecznością w nawiązywaniu kontaktów biznesowych oraz odnoszą więcej sukcesów [1].

Częścią programów szkoleniowych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi są treningi skoncentrowane na bardziej precyzyjnej dziedzinie, czyli zarządzaniu zasobami załogi. Program CRM (Crew Resource Management; Cockpit Resource Management; Zarządzanie Zasobami Załogi) po raz pierwszy zaprezentowano w 1979 roku na konferencji NASA pt. „Zarządzanie zasobami w kabinie pilota”. Koncepcja CRM bazowała na definicji stworzonej przez Laubera w 1977 roku, która mówi, że zarządzanie zasobami załogi to używanie wszystkich dostępnych źródeł (informacji, sprzętu i ludzi) w celu poprawienia bezpieczeństwa i osiągnięcia efektywności działań związanych z lotami samolotów. Późniejsza definicja utworzona przez Salasa określa CRM jako zastosowanie przetestowanych narzędzi treningowych (symulacji, wykładów i materiałów fil-

mowych) będących rodziną instruktażowych strategii mających na celu polepszenie współpracy w kokpicie. Miało to na celu zwrócenie uwagi na rosnący problem błędów popełnianych przez pilotów, które mogą być jedną z potencjalnych przyczyn katastrof lotniczych [2, 3]. Jednocześnie pod koniec lat 70. XX wieku przewoźnik KLM Royal Dutch wprowadził do obowiązkowego programu szkoleniowego dla pilotów odrzutowców pasażerskich zagadnienia z zakresu czynnika ludzkiego. Dzięki odpowiedniemu treningowi ilość potencjalnych błędów ludzkich została zredukowana, a zasoby załogi lepiej wykorzystane.

W latach 70. XX wieku naukowcy zaczęli przeprowadzać badania dla NASA. Polegało to na przeprowadzaniu wywiadu wśród pilotów samolotów, którzy uniknęli katastrofy lotniczej. Celem przeprowadzonych badań było opracowanie programu ukierunkowanego na sprecyzowanie problemów powodujących popełnienie błędu przez pilota. Skutkiem przeprowadzonych badań było utworzenie bazy danych zawierającej raporty pilotów i innych członków załogi, którzy brali udział w locie, podczas którego mogło dojść do katastrofy (ASRS – Aviation Safety Reporting System) [4]. Na podstawie danych, analiz i raportów zawartych w ASRS dr Pat Ruffell Smith, psycholog z ramienia NASA, przeprowadził badania w symulatorze lotu dotyczące reakcji pilotów na sytuacje zagrażające życiu. Opublikowane wyniki pokazały, że nadmierne obciążenie pracą zawodową może prowadzić do zmniejszenia wydajności załogi. Większość problemów jest związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi i mechanicznymi w kokpicie. Różnice w reagowaniu na te same sytuacje przez różne załogi sugerowały, że osoby, których wydajność pracy jest niższa powinny być wspomagane dodatkowymi treningami. Dzięki przeprowadzonym badaniom szkolenia z przywództwa i zarządzania zasobami zostały dostatecznie rozwinięte, a następnie zatwierdzone i wprowadzone jako obowiązkowy punkt każdej serii szkoleń dla pilotów oraz reszty załogi.

Druga konferencja skoncentrowana na zarządzaniu zasobami załogi została zorganizowana przez NASA oraz Dowództwo Wojskowego Transportu Powietrznego (MAC) w 1987 roku. Przy użyciu symulatorów MAC wprowadziło szkolenie z zakresu koordynacji załogi, podejmowania decyzji, umiejętności zarządzania zasobami, przywództwa oraz umiejętności przeprowadzania działań związanych z obsługą urządzeń znajdujących się w samolocie [3].

Systemy szkolenia załóg samolotów, zarówno odrzutowców pasażerskich, jak i pilotów wojskowych, są w sposób ciągły doskonalone w taki sposób, aby zapewniały najwyższą jakość przygotowania załogi do nieoczekiwanych trudnych sytuacji mogących wystąpić w trakcie lotu. Treningi z zakresu zarządzania zasobami załogi w głównej mierze skupiają się na szybkim i właściwym podejmowaniu decyzji oraz współpracy między kapitanem, pierwszym oficerem i resztą załogi obecnej na pokładzie samolotu.

## 2. Istota i cele szkoleń CRM

Istnieje wiele źródeł błędów, które może popełnić nawet najlepiej wyszkolona i zmotywowana załoga. Obejmują ona umiejętności poznawcze człowieka, zmęczenie, przeciążenie pracą, nieodpowiednie szkolenia i procedury, złe przygotowanie sprzętu oraz błędy popełniane przez kontrolę ruchu lotniczego. Wyjście naprzeciw wyzwaniu, jakim są błędy ludzkie, wiąże się z koniecznością poznania ich przyczyn oraz odpowiednim wykształceniu w celu minimalizowania ryzyka ich wystąpienia. Poniżej przedstawiono zbiór najważniejszych czynników mogących wpływać na prawidłowe reagowanie na problemy (rys. 1).



Rys. 1. Czynniki wpływające na podejmowanie decyzji w zespole

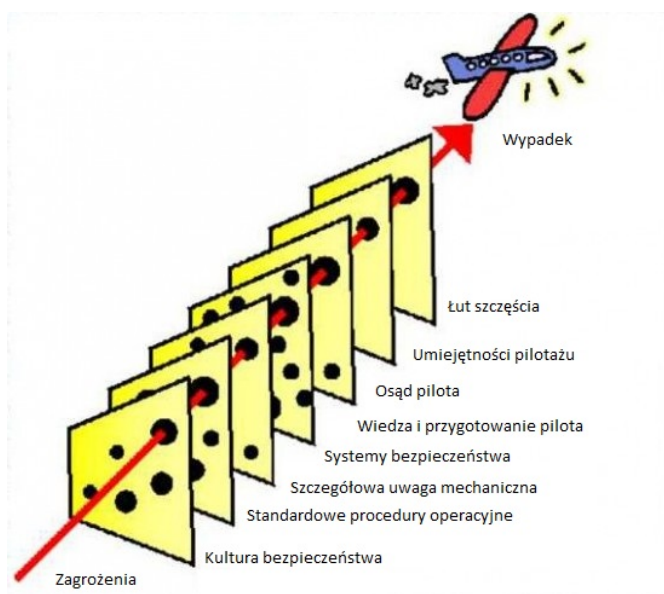
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hayward B.J., Lowe A.R.: *Aviation Resource Management*. Routledge, Nowy Jork, 2018.

Głównymi czynnikami mającymi wpływ na relacje interpersonalne w załodze i schemat podejmowania decyzji są czynniki kulturowe: kultura narodowa, kultura organizacyjna oraz kultura zawodowa. Zatem można stwierdzić, że wszelkie normy zachowania się wobec innych osób w zespole, organizacja pracy i właściwe przeszkolenie mają kluczowe znaczenie w procesie bezpiecznego latania [5].

Istotą szkoleń CRM w lotnictwie jest połączenie wiedzy specjalistycznej dotyczącej podstaw latania, obsługi urządzeń znajdujących się w samolocie oraz opanowania techniki bezpiecznego latania z wiedzą i umiejętnością wykorzystania, w stopniu maksymalnym, wszelkich dostępnych dla załogi zasobów, w tym również umiejętności poznawczych i interpersonalnych poszczególnych jej członków, tak w sytuacjach normalnych, jak i przede wszystkim w sytuacjach ekstremalnych zaistniałych na pokładzie statku powietrznego [6]. Taka forma szkolenia pilotów oraz personelu pokładowego ma na celu przede wszystkim zwiększenie

bezpieczeństwa lotu poprzez zmniejszenie ilości błędów popełnianych przez pilotów, poprawienie wydajności wykonywania operacji lotniczych, ale także poprawienie relacji w zespole, co przekłada się na większy komfort podróży pasażerów.

Istnieje wiele teorii opisujących bezpieczeństwo lotu. Najbardziej znaną jest teoria opracowana przez najsłynniejszego brytyjskiego badacza katastrof lotniczych Jamesa Reasona. Reason nazwał ją „Zasadą Sera Szwajcarskiego” (rys. 2) [7].



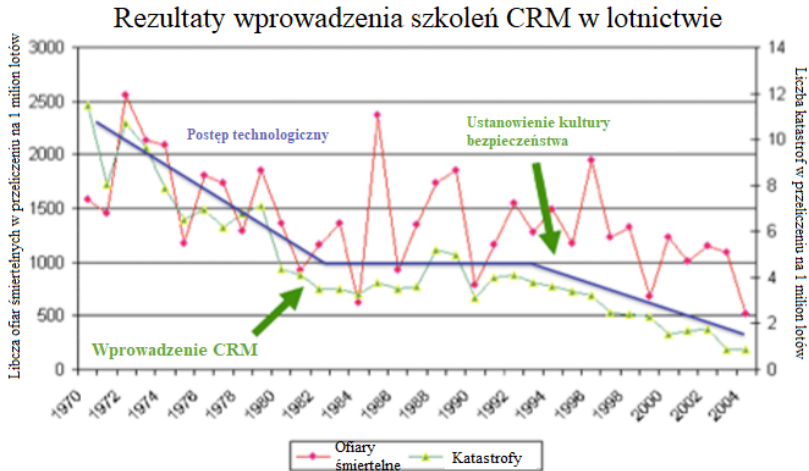
Rys. 1. Schematyczny model „zasady sera szwajcarskiego”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łazarzewska K.: *Ewolucja bezpieczeństwa lotów w XX w. Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne. nr 10, 2013.*

Schematyczny rysunek przedstawia plastry sera szwajcarskiego, z których każdy symbolizuje czynniki kształtujące bezpieczeństwo. Mają na nie wpływ nie tylko piloci, ale także przewoźnik, producent oraz wszyscy mający pośredni lub bezpośredni kontakt z samolotem. Dziury w plastrach symbolizują zaś niedoskonałość ludzi oraz systemu. Brak dziur oznaczałoby całkowite bezpieczeństwo podróżowania drogą powietrzną [8].

Aby zapobiegać zdarzeniom wynikającym z popełnienia błędu przez człowieka, wprowadzono szkolenia z zakresu zarządzania zasobami załogi. Szkolenia, pomimo początkowych trudności w ich wdrażaniu, w przekonaniu ekspertów oraz szkolonego personelu, poprawiły bezpieczeństwo podróży lotniczych, podniosły

jakość oferowanych usług, usprawniły przepływ informacji między poszczególnymi osobami i grupami osób wykonujących pracę przy samolocie oraz polepszyły relacje interpersonalne między członkami załogi, którzy nauczyli się właściwego podziału obowiązków oraz prawidłowego reagowania na sytuacje niebezpieczne. Poniższy wykres obrazuje zmiany przed i po wprowadzeniu systemu szkoleń CRM.



Rys. 2. Wykres zmian w lotnictwie przed i po wprowadzeniu szkoleń CRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łazarzewska K.: *Ewolucja bezpieczeństwa lotów w XX w. Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne*, nr 10, 2013.

### 3. Ewolucja CRM w komercyjnym lotnictwie – 5 generacji CRM

Na przestrzeni lat amerykańscy naukowcy (Helmreich, Merritt i Wilhelm) opracowali podział ewoluujących szkoleń CRM na pięć generacji.

Terminu „evolucja” używa się do określenia zmian w zarządzaniu zasobami załogi przez ostatnie 20 lat. Definicja określa ewolucję jako proces wzrostu i rozwoju, które w trafny sposób opisują rozwój CRM. Dlatego też programy szkoleniowe z tego zakresu mogą być skoncentrowane na nieco innych zachowaniach i procedurach u różnych przewoźników w zależności od doświadczeń pracujących u nich pilotów oraz problemów, na które kierownictwo linii lotniczych kładzie szczególny nacisk. Dlatego też w przypadku przeprowadzania zewnętrznych szkoleń dla załóg pochodzących od różnych przewoźników osoba przeprowadzająca szkolenie musi dostosować tematykę szkoleń w taki sposób, aby była ona zgodna z wymogami każdego przewoźnika.

Pierwsza generacja szkoleń (Zarządzanie Zasobami Kokpitu) z zakresu zarządzania zasobami załogi została zapoczątkowana w 1981 roku przez United Airlines. Program szkoleniowy został rozwinięty przez konsultantów, którzy opracowali programy szkoleniowe dla korporacji próbujących zwiększyć efektywność zarządzania. Szkolenie miało charakter psychologiczny, a jego głównym celem było rozwijanie świadomości pilotów w kwestiach dobrego przywództwa i asertywności pierwszego oficera. Nie były to precyzyjne definicje odpowiednich zachowań. Stosowano wiele gier i ćwiczeń niezwiązanych z lotnictwem, jednak pokazujących mechanizm działania załogi w krytycznych momentach. Ponadto zalecano, aby szkolenia z zakresu zarządzania zasobami kokpitu były przeprowadzane cyklicznie, ponieważ ułatwi to prawidłową komunikację między członkami załogi i potencjalnie zwiększy wydajność lotów.

Narodowa Rada Bezpieczeństwa Transportu w USA (NTSB) jako przykład złej komunikacji między członkami załogi obecnymi w kokpicie podała katastrofę samolotu United Airlines w 1978 roku. Przyczyną był brak akceptacji przez kapitana sugestii pierwszego oficera oraz brak asertywności inżyniera pokładowego.

Druga generacja szkoleń CRM (Zarządzanie Zasobami Załogi) zaczęła rozwijać się pod koniec lat 80. XX wieku, kiedy w Stanach Zjednoczonych gwałtownie rosła liczba linii lotniczych. Ludzie zaczęli postrzegać szkolenia CRM jako ważny element przygotowania załogi do pracy. W czasie prac grup roboczych współpracujących z NASA stwierdzono, że szkolenia CRM powinny być włączone w cykl stałego programu szkoleń załóg. W tym samym czasie zarządzanie zasobami kokpitu zmieniło nazwę na zarządzanie zasobami załogi w celu ukazania złożoności problemu jakim była niska wydajność zasobów załogi, w tym niedostateczna komunikacja pomiędzy jej członkami. Jednak forma treningu była bardzo zbliżona do poprzedzającej, ćwiczenia pozornie nie były z żaden sposób związane z lotnictwem.

Pierwszym przewoźnikiem, który zastosował zaktualizowany system szkoleń były linie lotnicze Delta Airlines. Nowa propozycja szkoleń pokazywała jak łatwo tworzy się łańcuch błędów mogący doprowadzić do katastrofy oraz jak właściwe podejmowanie decyzji przez załogę może temu zapobiec. Położono większy nacisk na takie kwestie jak budowanie zespołu, zarządzanie stresem, strategię briefingowe i świadomość sytuacyjna. Ta generacja szkoleń CRM jest stosowana do dzisiaj i spotyka się z dużą akceptacją ze strony uczestników, jednak krytykowana jest technika psycho-babble, która polega na specyficznym używaniu psychologicznego żargonu w mowie i piśmie, aby omawiane sytuacje były bardziej wiarygodne. Najczęściej osobą prowadzącą szkolenie jest ktoś nieposiadający dostatecznej wiedzy i doświadczenia z dziedziny lotnictwa i pilotażu.

Trzecia generacja szkoleń CRM (dalszy rozwój) miała swój początek w latach 90. XX wieku. Szkolenia zaczęły odzwierciedlać rzeczywistość lotniczą, w której załogi musiały odpowiednio reagować na sytuacje i problemy generowane przez wiele złożonych czynników. Dodatkową kwestią, na którą położono

szczególony nacisk była kultura organizacyjna warunkująca bezpieczeństwo załogi podczas wykonywania operacji lotniczych. Dzięki rozwojowi systemu szkoleń, treningi CRM połączono z treningami technicznymi, które warunkowały większą efektywność wykonywanych przez pilotów zadań poprzez skoncentrowanie szkolenia na konkretnych umiejętnościach i zachowaniach. Mimo szybko rozwijającej się technologii i automatyki w branży lotniczej, dało to możliwość jednoczesnego doskonalenia umiejętności z dwóch odrębnych dziedzin.

Ze względu na wzrost specyficzności szkoleń CRM, oprócz załóg samolotów w szkolenia zaangażowano również inne osoby, które pracowały w branży lotniczej i miały wpływ na poprawność przeprowadzanych operacji. Treningami objęto pilotów odpowiedzialnych za nadzór, bezpieczeństwo i odpowiednie kwalifikacje komercyjnych pilotów poddawanych ewaluacji, personel pokładowy, dyspozytorów oraz pracowników serwisu. Zaczęto także łączyć szkolenia dla pilotów i personelu pokładowego.

Dzięki dynamicznemu rozwojowi tej generacji szkoleń można stwierdzić, że przyczyniły się one do zmniejszenia ilości błędów ludzkich wynikających z nieprawidłowych zachowań załogi.

Za początek czwartej generacji szkoleń CRM (integracja i proceduralizacja szkoleń CRM) uznaje się moment, w którym szkolenia z tego zakresu zostały na stałe wprowadzone do programów ćwiczeniowych jako stały element. Miało to miejsce w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Jednakże NASA wraz ze współpracującymi naukowcami kontynuowali badania na temat jakości i przydatności szkoleń CRM. Sformułowali oni wniosek mówiący, że największą barierą dla skutecznego oddziaływania prowadzonych treningów i ćwiczeń jest często brak powszechnej akceptacji ze strony osób szkolonych, co skutkuje wydłużonym czasem implementacji umiejętności nabytych podczas szkoleń. Najbardziej zagrażającą przyczyną takiego stanu rzeczy okazały się być uwarunkowania kulturowe w niektórych regionach świata.

Holenderski naukowiec Geert Hofstede w 1981 roku opublikował wyniki prowadzonych przez siebie badań, z których wynikało, że różnice kulturowe w niektórych państwach mogą stanowić przeszkodę przy wdrażaniu programu CRM. Szczególnym ryzykiem charakteryzują się trzy grupy państw (tabela 1).

Tabela 1. Grupy państw ryzyka podczas wdrażaniu program CRM

Grupa	Państwa/regiony
I	Chiny, Korea Południowa, Ameryka Łacińska (część)
II	USA
III	Grecja, Korea, Ameryka Łacińska (część)

Pierwsza grupa, najbardziej zagrażająca sukcesowi programu CRM, charakteryzuje się całkowitym podporządkowaniem liderowi i brakiem jakiegokolwiek podważenia decyzji, co mogłoby skutkować okazaniem braku szacunku wobec osoby o wyższej pozycji. Takie uwarunkowanie kulturowe narzuca bezwzględne posłuszeństwo osoby o niższej randze i brak własnej inicjatywy.

Hierarchiczne relacje między członkami załogi były przyczyną katastrofy lotu Korean Air Cargo 8509 22 grudnia 1999 roku, lecącego z lotniska Londyn-Stansted do Mediolanu. Samolot rozbił się niecałą minutę po starcie. Po przeprowadzonym śledztwie Brytyjska Komisja ds. Badania Wypadków Lotniczych (AAIB – Air Accidents Investigation Branch) ogłosiła, że przyczyną katastrofy był brak komunikacji między członkami załogi. Kapitan nie zareagował na zgłoszenie mechanika pokładowego o usterce sztucznego horyzontu. Natomiast pierwszy oficer, którego przyrząd działał prawidłowo, w krytycznym momencie lotu nie zrobił nic, aby uratować samolot i załogę. Przyczyną był szacunek do kapitana jako osoby o wyższej randze. Kapitan zaś nieprawidłowo porozumiewał się ze swoją załogą, był apodyktyczny, strofował pierwszego oficera [9].

Druga grupa państw, w których wprowadzenie programu CRM było problematyczne charakteryzuje się wysokim poczuciem indywidualizmu i niezależności wśród obywateli. Przedkładają oni jednostkę ponad dobro ogółu. Takie jednostki utrzymują stereotyp pilota jako silnego, samotnie walczącego z przeciwnościami. Piloci wyznający tego rodzaju wartości trudniej współpracują z załogą, a umiejętności dobrego przywódcy oraz zarządzania załogą przyswajają znacznie później niż osoby otwarte na współpracę prowadzącą do dobra ogółu.

Trzecia grupa państw charakteryzuje się postępowaniem według ściśle określonych procedur, co w przekonaniu zespołu pracującego nad wspólnym celem przynosi najlepsze efekty. Jest to grupa, która stosunkowo najszybciej przystosowała się do wdrożonych poprzez szkolenia zasad CRM, ponieważ zostało to zaprezentowane w sposób jasnych reguł, które należy przestrzegać.

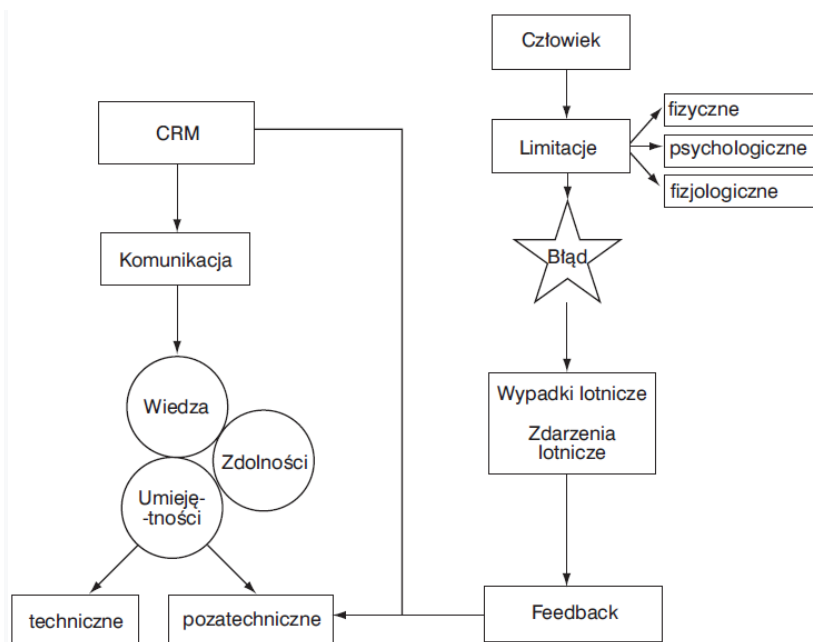
Dzięki szczegółowemu zapoznaniu się z potencjalnymi problemami implementacji programu CRM czwarta generacja szkoleń stała się najbardziej skuteczną z dotychczasowych generacji. Zwrócono uwagę na różnice kulturowe wynikające z przekonań i tradycji poszczególnych krajów i dostosowano do nich wdrażany program.

Piąta, współczesna, generacja szkoleń CRM (podstawy prawne w zakresie szkoleń CRM) bazuje na wytycznych organizacji zrzeszających państwa w danych regionach świata. Wypracowano 10 modułów, które stanowią podstawę każdego szkolenia z zarządzania zasobami załogi. Przewoźnicy mogą rozbudowywać treningi CRM, jednak każda linia lotnicza jest zobowiązana do przeprowadzenia szkoleń o określonych standardach [2, 6, 10].

## 4. Zakres tematyczny szkoleń z zarządzania zasobami załogi

Aby lepiej zrozumieć istotę szkoleń CRM, należy przyjrzeć się aktualnej tematyce treningów. Przede wszystkim są one skierowane nie tylko do załóg samolotów pasażerskich, ale także do personelu pokładowego oraz wszystkich osób współpracujących ze sobą w branży lotniczej, np. kontrolerzy ruchu lotniczego, obsługa naziemna, mechanicy. Istotą szkoleń jest podniesienie poziomu świadomości każdej z zaangażowanych jednostek w kwestii błędu ludzkiego, konsekwencji podjęcia niewłaściwej decyzji. Ponadto, jako praktyczna nauka, położony jest nacisk przede wszystkim na uświadomienie istnienia potencjalnych zagrożeń oraz poprawienie jakości komunikacji i relacji panujących między wszystkimi osobami zaangażowanymi we wszelkiego rodzaju operacje lotnicze. Szkolenia CRM pokazały zatem, jak ważna jest praca zespołowa oraz sposób jej oddziaływania na bezpieczeństwo i wydajność lotu.

Powszechnie wiadomo, że najsłabszym ogniwem operacji lotniczych jest sam człowiek. Dlatego też postanowiono przedstawić rolę jednostki w procesie zarządzania zasobami załogi (rys. 4).



Rys. 3. Rola jednostki w procesie CRM

Źródło: Lazarzewska K., *Ewolucja bezpieczeństwa lotów w XX w. Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne*, nr 10, 2013.

Człowiek, jako istota niedoskonała, posiada pewne ograniczenia fizyczne, psychologiczne lub fizjologiczne. Ma on ograniczoną wytrzymałość i niejednokrotnie czuje się zmęczony, czy znużony. Czynniki te wpływają na stan psychiczny, pilot może łatwiej się denerwować, być bardziej drażliwy. Prowadzi to do popełniania błędów, które mogą być przyczyną katastrofy. Dlatego tak ważne jest, aby o wszystkich nieoczekiwanych zmianach informować resztę załogi. Prawidłowy przepływ informacji pomaga zredukować niebezpieczeństwo podjęcia niewłaściwej decyzji.

Jeżeli jednak przepływ informacji został zaburzony, popełniono błąd, który skutkował katastrofą lotniczą, niezbędne jest poznanie przyczyn, przeprowadzenie szczegółowego przesłuchania ocalałych członków załogi oraz innych osób mogących przyczynić się do wypadku. Dzięki temu zostanie zebrany materiał oraz zostaną wydane rekomendacje i wprowadzone zmiany, które pomogą uniknąć podobnych katastrof w przyszłości.

Unia Europejska wprowadziła 10 modułów, które w sposób przejrzysty precyzują zagadnienia szkolenia CRM. W poniższej tabeli została przedstawiona krótka charakterystyka poszczególnych modułów [2].

Tabela 2. Charakterystyka modułów szkoleń CRM

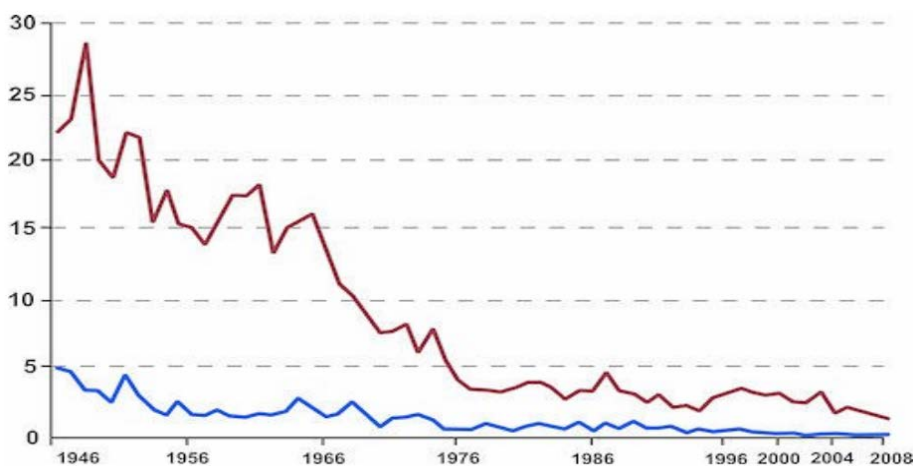
Nazwa modułu	Krótka charakterystyka modułu
Błędy spowodowane przez czynnik ludzki, łańcuch pomyłek i podejmowanie działań przerywających ten łańcuch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocena i oszacowanie znaczenia błędów i zagrożeń oraz ich wpływu na bezpieczeństwo lotów;</li> <li>• szybkie rozpoznawanie elementów łańcucha błędów oraz zrozumienie wagi podejmowania takich działań, które zmierzają do przerwania tegoż łańcucha.</li> </ul>
Polityka bezpieczeństwa przewoźnika, standardowe procedury operacyjne, organizacja prac, podział obowiązków w załodze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procedury operacyjne – używanie i postępowanie zgodnie z check listami;</li> <li>• zwiększenie świadomości sytuacyjnej personelu;</li> <li>• podział obowiązków w kabinie i kokpicie.</li> </ul>
Stres, panowanie nad stresem, zmęczenie i czujność.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objawy i symptomy stresu oraz jego wpływ na zdrowie i wykonywanie zadań;</li> <li>• sposoby zredukowania efektów stresu.</li> </ul>
Przyswajanie zdobytych informacji oraz ich przetwarzanie, świadomość sytuacyjna, kierowanie obciążeniem pracą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje docierające do załogi w kokpicie;</li> <li>• różne formy delegowania i priorytetyzacji zadań;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problemy związane z iluzjami, czasem reakcji oraz pamięcią krótko- i długoterminową</li> <li>• trzy poziomy świadomości sytuacyjnej.</li> </ul>
Podjęmowanie decyzji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza bariery przy podejmowaniu decyzji, decyzyjność w zarządzaniu ryzykiem.</li> </ul>
Skutecznie porozumiewanie się i koordynacja pomiędzy członkami załogi lotniczej oraz personelem pokładowym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bariery w komunikacji oraz sposoby zapobiegania im;</li> <li>• efektywna komunikacja, błędy w porozumiewaniu się i kwestie związane z używanym językiem;</li> <li>• na przykładach pokazywana jest istota CRM.</li> </ul>
Przywództwo i zachowanie się załogi w przypadku utraty informacji lub kierownictwa, synergia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojęcia: autorytet, asertywność, wyznaczenie standardów i postępowanie zgodnie z nimi, rozwiązywanie problemów.</li> </ul>
Wpływ automatyzacji na CRM, filozofia użycia automatyzacji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza zalet i zagrożeń związanych z automatyzacją oraz postępem technologicznym.</li> </ul>
Wpływ różnic w osobowości na wzajemne relacje członków załogi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• typy oraz cykle konfliktów, kwestie związane z „dobrym” konfliktem w zespole;</li> <li>• aspekty dotyczące negatywnego i pozytywnego języka i przekazywania informacji.</li> </ul>
Statystyki i przykłady wypadków lotniczych spowodowanych przez czynnik ludzki.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza raportów powypadkowych pod kątem popełnienia błędu przez załogę.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Danecka-Łatka E., Zarządzanie zasobami załogi (CRM) w dobie globalizacji rynków pracy. *Problemy Zarządzania*. Vol. 9, nr 4, 2011, ss. 198-105.

## 5. Podsumowanie

W dzisiejszych czasach transport drogą powietrzną jest uznawany za najbezpieczniejszy na świecie. Sukces branży lotniczej opiera się przede wszystkim na udoskonaleniach technologicznych maszyn oraz na profesjonalnym wyszkoleniu pilotów potwierdzonym certyfikatami linii lotniczych i narodowych agencji czuwających nad bezpieczeństwem lotnictwa. Dzięki temu liczba wypadków i katastrof lotniczych na przestrzeni lat spadła niemalże do zera. Rysunek 5 przedstawia liczbę incydentów lotniczych (czerwona linia) oraz katastrof z udziałem samolotów cywilnych (niebieska linia) w USA na przełomie lat 1946-2008.



Rys. 4. Incydenty i katastrofy lotnicze w USA w latach 1946-2008  
 Źródło: Łazarzewska K., *Ewolucja bezpieczeństwa lotów w XX w. Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne*, nr 10, 2013.

Oprócz wysokich kwalifikacji załogi i modernizacji technicznych maszyn lotniczych, niezwykle istotnym czynnikiem jest umiejętność szybkiego reagowania na potencjalne zagrożenia wywołane przez bodźce zewnętrzne i wewnętrzne oraz umiejętność dobrego zarządzania załogą, co potencjalnie ogranicza ilość popełnianych błędów podczas wykonywania operacji lotniczych. W celu zdobycia tych umiejętności wprowadzono innowacyjny system szkoleń z zakresu zarządzania zasobami załogi (CRM). Początkowo wdrożenie programu było problematyczne z uwagi na uwarunkowania kulturowe wielu państw na świecie (pierwsza i druga generacja CRM). Jednak ciągłe doskonalenie formy i zakresu szkoleń przyczyniło się do większej akceptacji ze strony osób, do których program był skierowany. Dzięki temu nawet w tych regionach świata, gdzie uwarunkowania kulturowe były sprzeczne z wartościami programu CRM, piloci, personel pokładowy oraz cała obsługa naziemna zdobyli umiejętności, które warunkowały zmniejszenie ilości popełnianych błędów i poprawiły komunikację w zespole.

## Literatura

- [1] **Stępek M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Vol. 11, nr 11, 2010, ss. 52-71.
- [2] **Danecka-Łatka E.:** *Zarządzanie zasobami załogi (CRM) w dobie globalizacji rynków pracy*. Problemy Zarządzania, Vol. 9, nr 4, 2011, ss. 198- 105.
- [3] **Edens E., Salas E., Wilson K.A.:** *Crew Resource Management*. Routledge, Nowy Jork 2016.

- [4] **Aviation Safety Reporting System** <https://asrs.arc.nasa.gov/>
- [5] **Hayward B.J., Lowe A.R.:** Aviation Resource Management. Routledge, Nowy Jork, 2018.
- [6] **Gałązkowski R., Tomaszewski M.:** Bezpieczeństwo lotów a szkolenie w zakresie zarządzania zasobami załogi w zarobkowym przewozie lotniczym. Zeszyty Naukowe AON, nr 2, 2015, ss. 111-123.
- [7] **Reason J.:** Achieving a safe culture: theory and practice. Work&Stress. Vol. 12, nr 3, 1998, ss. 293-306.
- [8] **Lazarzewska K.:** Ewolucja bezpieczeństwa lotów w XX w. Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne, nr 10, 2013.
- [9] **Air Accidents Investigation Branch:** Report on the accident to Boeing 747-2B5F, HL-7451 near London Stansted Airport on 22 December 1999. 2003.
- [10] **Helmreich R.L., Merritt A.C., Wilhelm J.A.:** The evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation. International Journal of Aviation Psychology, nr 9, 1999, ss. 19-32.

## **CREW RESOURCE MANAGEMENT AS THE WAY OF AVOIDING MANAGEMENT FAILURES**

### **Summary**

The article presents a historical overview of the crew resource management training implementation process, essence, aims and the impact of CRM on the quality of service providing by different airlines. It also describe the most popular theory of safety flights, "Swiss Cheese Model". Furthermore, it draws its attention to problems caused by bad communication between aircraft crew members and their potential impact on the passengers safety. The article also presents five generations of training in context to evolution of CRM program and the topics of training modules which are obligatory in European Union.



**PAULINA GRAJETA**

**Uniwersytet Łódzki**

## **MARKETING BAZ DANYCH JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNEJ PRZEWAGI I NARZĘDZIE DYSKURSYWNEGO TWORZENIA KLIENTA JAKO OBSZARU WIEDZY**

*Wobec rosnącego znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz cyfrowych przepływów danych, które umożliwiają te technologie, coraz więcej podmiotów gospodarczych poszukuje sposobów na zwiększenie swoich zysków, zwracając się w tym celu ku bazom danych. Ten zwrot nie pozostał bez echa dla marketingu, doprowadzając do powstania marketingu bazodanowego. Celem tego artykułu jest poddanie analizie marketingu baz danych, przy założeniu, że poza nowym podejściem biznesowym, jest on sposobem tworzenia klientów jako obszarów wiedzy, w oparciu o którą podejmowane są próby regulowania rzeczywistości. Odbywa się to przede wszystkim dzięki wykorzystaniu technik consumer surveillance i data mining, algorytmów przewidujących, a także cyfrowych profili klientów. W tym kontekście zapewnienia o komforcie i satysfakcji, jakie użytkownikom ICT zapewnić ma gromadzenie ich danych do celów marketingowych, okazują się praktykami dyskursywnymi służącymi administrowaniu konsumpcją. Dowodem tego jest chociażby sprzeciw zgłaszany przez znajdujące się w pozycji strukturalnej podległości jednostki wobec sprawowanego nad nimi nadzoru. Protest ten przedstawiony zostanie na przykładzie aplikacji AdNauseam.*

### **1. Wstęp**

Gromadzenie i wykorzystanie ogromnych ilości danych możliwe jest obecnie przede wszystkim dzięki rozwojowi i dostępności technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Stanowią one kluczową infrastrukturę rozwiniętych gospodarek. Wzrost zdolności przetwarzania danych, zwiększenie przestrzeni dostępnej do ich gromadzenia, pojawienie się nowych narzędzi niezbędnych do ich analizowania, jak również zamienianie coraz większej ilości narzędzi codziennego

użytku w urzędzenia przesyłające dane, łącznie przyczyniają się do rewolucyjnych przemian w gospodarce i sposobach prowadzenia biznesu<sup>1</sup>.

Charakterystyczny dla współczesnej gospodarki paradygmat danetyzacji<sup>2</sup> prowadzi do powstawania coraz większych baz danych, w których gromadzi się dane na każdy temat. Podstawowym założeniem danetyzacji jest to, że każda działalność człowieka może być zapisana w formie policzalnych danych, które mogą być następnie przetwarzane komputerowo. Skoro zatem istnieje możliwość zamiany wszystkiego na dane, należy te dane gromadzić, nawet jeśli cel ich wykorzystania nie jest jeszcze znany.

W medialnym dyskursie bazy danych przedstawiane są jako platformy wiertnicze, z których wydobywać można informacje, czyli surowce kluczowe dla rozwiniętych gospodarek kapitalistycznych. Dane zostają okrzyknięte *paliwem przyszłości gospodarki danych*<sup>3</sup>. Ten obraz odwołuje się w prosty sposób do pojęcia *data mining*, czyli „przekopywania danych”, które stanowi narzędzie ekstrakcji informacji z danych.

Dostrzegając rosnące znaczenie ICT oraz cyfrowych przepływów danych, umożliwionych przez te technologie, coraz więcej podmiotów gospodarczych poszukuje sposobów na zwiększenie swoich zysków, wykorzystując infrastrukturę ICT. Przedsiębiorstwa zwracają się w tym celu ku bazom danych. Dane zmieniają sposób w jaki przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność. Dostęp do nich, a także możliwości ich wykorzystania rzutują na modele biznesowe.

Jedno z kluczowych dla współczesnej gospodarki zjawisk, na które wpłynęły wspomniane procesy, to powstanie na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, marketingu bazodanowego (*customer database marketing*)<sup>4</sup>. Obecnie, dzięki dostępowi do spersonalizowanych informacji i zaawansowanych systemów przetwarzania

---

<sup>1</sup> Zob.: *Data, data everywhere, A special report on managing information*, The Economist, 27.02. 2010, <https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/ar-the-economist-data-data-everywhere.pdf>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>2</sup> V. Mayer-Schönberger, K. Cukier, *Big data, rewolucja która zmieni twoje myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014; Dijk van J., *Datafication, dataism and dataveillance: Big Data between scientific paradigm and ideology*, *Surveillance & Society* 12(2), <http://www.surveillance-and-society.org>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>3</sup> *Briefing, The data economy, Fuel of the future*, The Economist, May 6th 2017, s. 19.

<sup>4</sup> J. Thomas, M. Lewis, *Direct Bob – Contributions to Customer Relationship Marketing, Direct Marketing and Database Marketing*, [w:] *Perspectives On Promotion And Database Marketing: The Collected Works Of Robert C Blattberg* (red.), Blattberg R.C., Allenby G.M., Singapore, World Scientific. 2010, s. 200, <http://eds.a.ebscohost.com/>, dostęp: 29.12.2017.

danych szczególnie zyskuje on na znaczeniu<sup>5</sup>. Wykorzystanie baz danych w strategiach marketingowych jest istotne nie tylko ze względu na fakt, że przyczynia się to do tworzenia zysków dla przedsiębiorstwa. Marketing bazodanowy przedstawiany jest jako nowe, partnerskie podejście do relacji między klientem a przedsiębiorstwem. Tymczasem wbrew tej narracji marketing baz danych, skupiający się na tworzeniu niezwykle szczegółowych cyfrowych profili klientów, można uznać za wyraz dążenia do uczynienia z istniejących, jak i potencjalnych klientów, podmiotów całkowicie policzalnych. Dzięki danym pozyskanym od użytkowników nowych technologii, a także dzięki technikom *consumer surveillance*, *data mining* i algorytmom przewidującym, odbywa się tworzenie wiedzy na temat klientów. Za pośrednictwem tej wiedzy podejmuje się próby regulowania rzeczywistości i administrowania nią. Mimo zapewnień o komforcie jaki wykorzystanie baz danych zapewnia klientowi podczas obcowania z przedsiębiorstwem, praktyki dyskursywne związane z tym podejściem okazują się nie być przyjmowane przez klientów bez sprzeciwu. Protest wobec kontrolowania użytkowników sieci poprzez profile i prognozowanie przedstawiony zostanie na przykładzie aplikacji AdNauseam.

## 2. Marketing baz danych jako źródło strategicznej przewagi

Marketing bazodanowy (inaczej: marketingu baz danych; z ang: *database marketing*) określany jest jako wspomagana przez technologie informacyjno-komunikacyjne, forma marketingu bezpośredniego<sup>6</sup>. Do stosowanych w nim metod należą chociażby: *mailing*, personalizowane reklamy, programy lojalnościowe, *point-of-purchase-promotion*. Marketing baz danych polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i analizowaniu danych o obecnych, jak i potencjalnych klientach. Wykorzystanie danych pozwala na optymalizację działań marketingowych i skuteczniejsze dopasowanie ich do preferencji klientów. Marketing baz danych stanowić może także podstawę podejmowania strategicznych decyzji lub zapewnić niemalże pełną automatyzację procesów marketingowych lub automatyzację obsługi klienta i systemu reagowania na jego zachowania. Bazuje to na przekonaniu, że bazy danych, umiejętność ich konstruowania i wykorzystania, stanowią niezbędny warunek efektywnych działań marketingowych. Przypisuje im się zapewnienie możliwości lepszego zrozumienia klientów, dopasowywania się do ich

---

<sup>5</sup> S. Garfinkel, *Database Nation: The Death of Privacy in the 21st Century*, O'Reilly & Associates, Sebastopol 2000, s. 201, <https://doc.lagout.org/>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>6</sup> K. Wehmeyer, H. Stewart H, *Aligning IT and marketing – The impact of database marketing and CRM*, 2005, Vol. 12, 3, 243-256 *Database Marketing & Customer Strategy Management*, s. 249, <https://link.springer.com/>, dostęp: 29.12.2017.

indywidualnych zachowań, reagowanie w czasie rzeczywistym na zmieniające się trendy na rynku i upodobania konsumentów<sup>7</sup>.

W bazach danych, na których opiera się *database marketing* znajdują się dane osobowe, takie jak imię i nazwisko, adres, cechy demograficzne, wiek, styl życia, a także internetowe historie przeglądania, dokonywane transakcje, krąg znajomych, wyszukiwane hasła oraz dane z *clickstreamu* (jak długo dana osoba pozostawała na danej stronie, przy czym się zatrzymywała, na co kliknęła). Ten szeroki zbiór, tworzący „kapitał informacyjny”, gromadzony jest przede wszystkim przez firmy dysponujące największym zapleczem technologicznym, takie jak Google. Jednak istnieją przedsiębiorstwa, jak chociażby Acxiom<sup>8</sup> lub Insight<sup>9</sup>, które oferują innym podmiotom swoje usługi w zakresie ekstrakcji danych. Ich działalność skupia się na gromadzeniu danych z różnych źródeł, przetwarzaniu i analizowaniu ich, w celu dostarczenia swoim klientom odpowiednio posegregowanych konsumentów, którzy odpowiadają konkretnym produktom.

Wykorzystanie danych pozwala także na wyłonienie najbardziej opłacalnych dla przedsiębiorstwa klientów, co przekłada się na efektywniejszą alokację zasobów podczas prowadzenia działań marketingowych, dzięki możliwości skupienia się na klientach, co do których istnieje największe prawdopodobieństwo skuteczności kampanii marketingowej. Zatem *database marketing* czyni bardziej efektywnym jedną z najbardziej kluczowych części marketingu, czyli segmentację. Pozwala klasyfikować klientów nie tylko według ich indywidualnych cech, ale także z uwzględnieniem tego, ile korzyści finansowych może przynieść przedsiębiorstwu dany klient oraz jakie koszty wiążą się z jego obsługą. W ten sposób *database marketing* staje się narzędziem sortowania konsumentów na tych przydatnych i tych, którzy obciążają przedsiębiorstwo kosztami, które można zminimalizować<sup>10</sup>.

Korzystanie z *database marketingu* przedstawiane jest ponadto jako sposób na udoskonalenie procesu komunikacyjnego zachodzącego między klientem a przedsiębiorstwem, ułatwiając budowanie zaufania klienta i zwiększając szanse zyskania jego lojalności. Dzięki możliwości gromadzenia cyfrowych śladów, które zostawia po sobie użytkownik Internetu, przedsiębiorstwa mogą natychmiast odpowiadać na potrzeby potencjalnych klientów, słuchać, co mówią im klienci, sprawniej odbierać płynące od nich sygnały. Oferuje to przedsiębiorstwu z jednej

---

<sup>7</sup> J. Lodziana-Grabowska, *Significance of database marketing in the process of target segments identification and service*, Problems in Management in the 21st Century, Vol. 6, 2013 40, s. 43, <http://oaji.net/articles/2014/450-1392546003.pdf>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>8</sup> Acxiom, <http://www.acxiom.pl>, dostęp: 30.12.2017.

<sup>9</sup> Insight, <https://www.insight.de>, dostęp: 30.12.2017.

<sup>10</sup> J. Lewington., Chernatony L. de, Brown A., *Harnessing the Power of Database Marketing*, Journal of Marketing Management, 1996, 12, 329-346, s. 330, <http://eds.b.ebsco-host.com/>, dostęp: 30.12.2017.

strony elastyczność, a z drugiej zapewnia klienta, że on i jego potrzeby są rozumiane. Stopniowo jednak dostrzec można, że istotniejsze niż zrozumienie klienta staje się wspieranie go przy skonkretyzowaniu i wyrażeniu jego potrzeb i pragnień, poprzez systemy typu *predictive customer intelligence*. Śledzenie wyszukiwani i zwyczajów zakupowych, a także dane nabywane z zewnętrznych firm umożliwiają powstanie tego typu przewidujących inteligentnych systemów. Wiedza z nich czerpana, przedstawiana jest jako podstawa nawiązania trwałych, silnych relacji z konsumentem, a co za tym idzie do zwiększenia efektywności zabiegów marketingowych, w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku. Przewidujące inteligentne systemy zakładają obustronną korzyść: użytkownik sieci w zamian za dane, które zwiększają zyski przedsiębiorcy dzięki profilowaniu klientów, otrzymuje komfort czerpany z przeglądania specjalnie dla niego stworzonej strony, czy też specjalnie dla niego dobranych produktów, co oszczędza czas spędzany na stronie w poszukiwaniu tego, co spełni jego potrzeby<sup>11</sup>.

Warunkiem przełożenia danych na wartość dodaną dla przedsiębiorstwa jest analiza i interpretacja tychże danych. *Data mining* uznaje się za niezbędne dla wydobycia strategicznej wiedzy z baz danych. Poprzez owo wydobywanie rozumie się różnorodne techniki odkrywania sensu w danych, odnajdywania użytecznych wzorców i schematów w zbiorach danych dzięki przetwarzaniu ich, analizowaniu i poddawaniu działaniom algorytmów<sup>12</sup>.

*Database marketing*, dzięki umożliwieniu dokonywania drobiazgowej analizy klientów, odwraca postfordowską zależność polegającą na personalizowaniu produktów odpowiednio do klienta, na dopasowywanie klientów do produktu, czyli personalizację klientów na potrzeby danego reklamodawcy. Bazy danych wraz z zakodowanymi w nich w najdrobniejszych szczegółach zachowaniami klientów pozwalają z jednej strony na zindywidualizowanie konkretnych klientów, jak i kategoryzowanie ich i rekonstruowanie w zestandaryzowanej, porównywalnej z innymi, postaci. Konsument staje się w ten sposób cennym zasobem dla przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Ten jakże cenny zasób zostaje poddany zestandaryzowanym procesom zarządzania. Marketing baz danych bardzo często stosowany jest w ścisłym powiązaniu ze strategią zarządzania relacjami z klientem (CRM – *customer relationship*

---

<sup>11</sup> M. Vriens, M. Grigsby, *Building profitable online customer-brand relationships*, MM November/December 2001, s. 36, <http://eds.b.ebscohost.com/>, dostęp: 30.12.2007.

<sup>12</sup> J.R. Brachman, T. Khabaza, W. Kloesgen, G. Piatetsky-Shapiro, E. Simoudis, *Mining Business Databases*, November 1996, Vol. 39, No. 11, COMMUNICATIONS OF THE ACM, s. 4, <http://storm.cis.fordham.edu/>, dostęp: 30.12.2017.

<sup>13</sup> J. Lodziana-Grabowska, *Significance of database ...*, op. cit., s. 44, Thomas J., Lewis M., *Direct Bob – Contributions...*, op. cit.

management)<sup>14</sup>. Wiedza o kliencie zdobywana metodami typowymi dla marketingu baz danych jest w ten sposób włączona w system tworzący umożliwiający zarządzanie z klientami na podstawie wiedzy (KCMR – *knowledge based customer relationship management*). Obrazuje to schemat na rysunku 1.

NARZĘDZIA		
IT	Zarządzanie wiedzą	
AKTYWNOŚCI		
Ustalanie profili klientów	Współpraca z klientami	Przewidywanie potrzeb klientów
Z A D A N I A	Zarządzanie cyklem życia klienta	
	Identyfikowanie najbardziej wartościowych klientów	

Rys 1. Model Knowledge based customer relationship management

Źródło: Ziemecka M., *Zarządzanie relacjami z klientami na podstawie wiedzy w firmach internetowych*, *Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica* 183, 2004, s. 193.

Model ten, zgodnie z tym, co opisane zostało powyżej, przedstawia proces tworzenia wartości dodanej, dzięki czerpaniu z sieci danych o klientach. Zatem przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi IT służących przechwytywaniu tych danych, a także algorytmów do ich przetwarzania, można efektywniej niż przy metodach tradycyjnych, tworzyć profile klientów, komunikować się z nimi w czasie rzeczywistym, a także przewidywać i wyprzedzać ich potrzeby. Pozwala to w efekcie na wybór najcenniejszych dla przedsiębiorstwa klientów i zarządzanie ich cyklem życia. Proces ten umożliwia zidentyfikowanie, jaki klient dostarcza

<sup>14</sup> K. Wehmeyer, H. Stewart, *Aligning IT and ...*, op. cit., s. 244.

najwięcej dochodów, który zostawia najwięcej danych, który promuje przedsiębiorstwo w sieci, który ma największy wpływ na swoje środowisko. Dokonywanie tego typu analizy rozpoczyna się od momentu pierwszego zetknięcia z przedsiębiorstwem, po rzeczywisty zakup i trwa wraz z wysiłkami marketingowymi dążącymi do ujawnienia klientowi jego własnych potrzeb i skłonienia do dokonania ponownego zakupu.

Uczynienie z danych o kliencie centralnego punktu strategii biznesowej przedsiębiorstw, oprócz nowych modeli i technik działania, przynosi także zyski w postaci oszczędności kosztów pracy dzięki automatyzacji wielu procesów gromadzenia danych i reagowania na zachowania klienta. Według badań, koszty związane z poszukiwaniem klienta i dopasowaniem do niego odpowiednich działań, dzięki wykorzystaniu baz danych, w ciągu pierwszych trzech lat od wprowadzenia nowych metod mogą zmniejszyć się o 10%. Dzięki lepszej znajomości klientów zwiększają się z kolei przychody ze sprzedaży (zgodnie z tymi samymi danymi, także o 10% w ciągu pierwszych trzech lat), między innymi dzięki większemu zadowoleniu klientów, a także pojawiającej się w niektórych przypadkach możliwości z rezygnacji z przyznawania rabatów jako metod zachęcenia do zakupu nowych klientów<sup>15</sup>. Dzięki skupieniu uwagi na klientach rentownych, zmniejszają się koszty obsługi tych, którzy dotychczas nie przynosili zysków firmie, co rzutuje na większą lojalność tych pierwszych.

### 3. Marketing baz danych jako narzędzie tworzenia wiedzy

Marketing stwarza zapotrzebowanie na nową wiedzę o klientach, celem minimalizowania błędów w alokacji zasobów. Rozwój technologiczny, a także dyskurs tworzący z danych źródło obiektywnej i strategicznej wiedzy o całej rzeczywistości społecznej i ekonomicznej, gwarantują nowe sposoby zdobywania tej wiedzy. Należy jednak zauważyć, że *data mining* i *customer database marketing* zostały obdarzone performatywnością, poprzez którą marketing bierze udział w tworzeniu i modyfikowaniu zjawisk, które stawia sobie za zadanie opisywać<sup>16</sup>. Performatywność w tym kontekście rozumiana jest właśnie jako zdolność do wywoływania zjawisk, które w założeniu mają być przedmiotem badania. Szcocki socjolog,

---

<sup>15</sup> W. Wróblewska, *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 97 Seria: Administracja i Zarządzanie, 2013, s. 237.

<sup>16</sup> J. Pridmore, D. Zwick, *Editorial: Marketing and the Rise of Commercial Consumer Surveillance*, *Surveillance & Society*, 2011, 8(3): 269÷277, s. 273, <http://www.surveillance-and-society.org>, dostęp: 29.12.2017.

Donald McKenzie, w swoich rozważaniach dotyczących performatywności ekonomii, stawiał tezę, że ekonomia jako nauka przyczynia się do konstruowania praktyk, środowisk i podmiotów, nie stanowi zatem jedynie reprezentacji zastanej rzeczywistości. Powinna zatem być rozumiana poprzez swój ścisły związek z interwencją, jakiej dokonuje w tej rzeczywistości<sup>17</sup>. Podobnie rzecz się ma z marketingiem baz danych. Kluczowe dla niego, *data mining*, przedstawiane jest jako narzędzie ekstrakcji strategicznej wiedzy tkwiącej w bazach danych, czekającej na odkrycie. Tymczasem procesy odczytywania tkwiących w bazach danych wzorców, stanowią ingerencję w rzeczywistość raczej niż dokonanie „odkryć”<sup>18</sup>. Bazy danych niosą za sobą regulatywność tkwiącą w technologiach, które umożliwiają ich funkcjonowanie, a także w dyskursie ekonomicznym, który je upowszechnia. *Data mining* nie jest tylko narzędziem, jako że wiąże się z nim konkretne praktyki dyskursywne. Proces „tłumaczenia” danych jest w istocie procesem nadawania im znaczenia i tworzenia wiedzy.

W marketingu ogromną wagę przywiązuje się do poznania swojego klienta<sup>19</sup>. W przypadku *database marketingu* także. Tyle że wykorzystanie danych i *data mining*, znacząco zmienia to w jaki sposób jest on poznawany. Wiedza na temat klienta jest pozyskiwana nie poprzez zbliżanie się do niego, identyfikowanie go, czy też tworzenie jego rzeczywistego portretu. Najważniejsze nie jest uzyskanie prawdziwego obrazu klienta, ale wyliczenie odpowiedniej korelacji, osiągnięcie jak najwyższego stopnia prawdopodobieństwa, skonstruowanie efektywnego algorytmu. Marketing baz danych zmierza tym samym do uczynienia z klientów podmiotów, które mogą być poddane obserwacji, poznane i odpowiednio zaklasyfikowane. W ten sposób zachodzi proces dyskursywnego stwarzania klienta jako obszaru wiedzy<sup>20</sup>, a *database marketing* staje się produkcją przynoszącej zyski strategicznej wiedzy o klientach. Poprzez dyskurs, nadający danym performatywności, tworzone są podmioty, które następnie funkcjonują w przestrzeni wirtualnej pod postacią cyfrowych profili. Jak już wspomniane zostało powyżej, na podstawie tych profili podejmowane są decyzje o tym, do jakich grup osób kierować

---

<sup>17</sup> D. MacKenzie, F. Muniesa, L. Sid, *Introduction*, [w:] *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, (red.) MacKenzie D, Muniesa F., Sid L., Princeton 2007, Princeton University Press, ss. 2-4, <http://wtf.tw/ref/mackenzie.pdf>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>18</sup> T. Simontine., *2017 Was The Year We Fell Out Of Love With Algorithms*, *Wired*, 26.12.2017, <https://www.wired.com/story/2017-was-the-year-we-fell-out-of-love-with-algorithms/>, dostęp: 30.12.2017.

<sup>19</sup> P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing, Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>20</sup> D. Zwick, N. Dholakia, *Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management*, *Information and Organization*, Vol. 14, No. 3 (July 2004), s. 3, <https://pdfs.semanticscholar.org/>, dostęp: 29.12.2017.

ofertę. Ma to znaczenie nie tylko ze względu na fakt, że ogranicza to codzienne możliwości konsumpcyjne, ale rzutuje także na szanse zdobycia kredytu czy ubezpieczenia. W przypadku klientów, w których wynikach wyszukiwania odnaleźć można witryny dotyczące poważnych chorób, zachowań uznawanych za dewiacyjne lub wskazujące na niezdrowy tryb życia istnieje prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa, szczególnie firmy ubezpieczeniowe, będą mniej skłonne kierować do nich preferencyjne oferty<sup>21</sup>. W tym kontekście bazodanowy marketing staje się maszyną do sortowania członków społeczeństwa, która tworzy nowe podziały społeczne lub pogłębia już istniejące różnice<sup>22</sup>.

Francuski filozof, Gilles Deleuze, opisując mechanizmy kontroli jakim podlegają członkowie współczesnych społeczeństw, stwierdza, że stali się oni z jednostek dywiduami (*dividuals*). Owe zastępujące jednostki dywidua, są rozszczerzone między różnymi środowiskami w socjotechnicznym systemie i odtwarzane na nowo z fragmentów własnych osobowości jako materiał nadający się do kontrolowania<sup>23</sup>. Podobny zabieg zaobserwować można w przypadku *behavioral targeting*, jakiego używa marketing baz danych, który rozszczerza tożsamość między różne bazy i profile. Ta sama jednostka może być postrzegana zupełnie inaczej, posiadać zupełnie inny profil, w zależności od zawartości danego zbioru oraz od zastosowanego algorytmu. Owo algorytmiczne produkowanie tożsamości<sup>24</sup> możliwe jest dzięki kodowaniu zachowań konsumpcyjnych i tłumaczeniu wszystkich aspektów działalności człowieka na cyfrowy alfabet. W ten sposób podmiot przybiera postać *cyfrowego asamblażu* (*digital assamblage*). Jest to w pełni zgodne z logiką cyfrowego kapitalizmu, zakładającą że życie staje się surowym materiałem do tworzenia rozproszonych w danych reprezentacji konsumentów<sup>25</sup>.

Widoczna jest tutaj także zmiana pojęcia tożsamości jednostki. Wcześniej przyjmowano, że ujawnia się ona poprzez konsumpcję. Konsumpcja była zatem determinowana przez nadrzędną wobec niej tożsamość. Tymczasem obecnie to

---

<sup>21</sup> S. Garfinkel, *Database Nation: The...*, op. cit.

<sup>22</sup> D. Lyon, *Liquid Surveillance: The Contribution of Zygmunt Bauman to Surveillance Studies*, *International Political Sociology* (2010) 4, 325-338, s. 330, [https://panoptikon.org/sites/default/files/ips\\_109.pdf](https://panoptikon.org/sites/default/files/ips_109.pdf), dostęp: 29.12.2017.

<sup>23</sup> G. Deleuze, *Postscript on the Societies of Control*, *October*, Vol. 59 (Winter, 1992), s. 7. <http://links.jstor.org/>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>24</sup> J. Cheney-Lippold, *A New Algorithmic Identity Soft Biopolitics and the Modulation of Control*, *Theory, Culture & Society* 2011 (SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore), Vol. 28(6): 164-181, s. 165, <https://pdfs.semanticscholar.org/>, dostęp: 30.12.2017.

<sup>25</sup> D. Zwick, D.J. Knott., *Manufacturing customers: The database as new means of production*, *Journal of Consumer Culture* 9(2), s. 229, <http://journals.sagepub.com/>, dostęp: 30.12.2017.

tożsamość jest wyznaczana przez konsumpcję<sup>26</sup>. Podmiot rozumiany jest jako suma konsumowanych towarów, jako suma wyszukiwań internetowych. Dane przyczyniają się w ten sposób do odrodzenia behawioryzmu. Monitorowanie zachowania klienta w czasie rzeczywistym stanowi obiekt zainteresowania nie tylko dzięki temu, że umożliwia sprawne stosowanie *behavioural targeting*. Jest ono także istotne dla przewidywania jego przyszłych zachowań. Osobowość jednostki jest w ten sposób tworzona na nowo i symulowana na przyszłość. Staje się ona następnie towarem informacyjnym na miarę informacyjnego kapitalizmu. Tym samym dane i ich zbiory umożliwiają nie tylko wykrywanie i waloryzowanie odpowiednich klientów, biorąc pod uwagę ich zachowania konsumpcyjne, ale także produkcję konsumentów jako towarów informacyjnych. W ten sposób zachodzi utowarowienie tożsamości jako zbioru informacji, wyabstrahowanego z rzeczywistości i zastąpienie jednostki cyfrowym zbiorem nieustannie aktualizowanych ciągów danych<sup>27</sup>.

W tym procesie istotna jest, obok produkcji, kwestia reprodukcji tożsamości, a poprzez to szerszej rzeczywistości społecznej i ekonomicznej. Cybernetyczne systemy, wykorzystywane często w marketingu baz danych, modulują profile klientów na podstawie ich dotychczasowych zachowań. Ma to na celu włączenie możliwych wizji przyszłych zachowań w teraźniejszość, by w ten sposób zarządzać przyszłością. Nawet jeśli zachowania te są zmienne, cyfrowe profile są zawsze z góry określone i poddane prekonceptualizacji<sup>28</sup>. Oznacza to, że klientowi sugeruje się działania analogiczne do jego dotychczasowych działań. Wyniki dotychczasowych procesów śledzenia, które nastawione są na przewidywanie przyszłości i symulowanie przyszłej konsumpcji, rzutują na przyszłe sugestie i szanse, a przez to przyszłe wybory konsumentów<sup>29</sup>.

Nieustanny wgląd w to, co robią użytkownicy ICT, traktowani jako potencjalni konsumenci, jest szczególnie istotny w warunkach intensywnej konkurencji i ciągle zmieniających się trendów i preferencji klientów. Wykorzystanie metod inwigilacji przy dokonywaniu badania rynkowego, pozwala zachować kontrolę nad płynnym środowiskiem biznesowym. Przekopywanie danych zapewnia *strategiczną wiedzę umożliwiającą nadzorowanie, administrowanie i symulację konsumpcji*<sup>30</sup>. Właśnie dla zdobycia tej wiedzy sięga się po różnorakie formy

<sup>26</sup> A. Arvidsson, *On the 'Pre-History of the Panoptic Sort': Mobility in Market Research, Surveillance & Society* 1(4), s. 463, <https://ojs.library.queensu.ca/>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>27</sup> V. Manzerolle, S. Smeltzer, *Consumer Databases and the Commercial Mediation of Identity: A Medium Theory Analysis, Surveillance & Society* 2011 8(3): 323-337, s. 324, <http://journals.sagepub.com/>, dostęp: 29.12.2017.

<sup>28</sup> J. Pridmore, D. Zwick, *Editorial: Marketing and ...*, op. cit., s. 272.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 273.

<sup>30</sup> Zwick D., Knott D. J., *Manufacturing customers: The ...*, op. cit., s. 240.

komercyjnej inwigilacji zachowań konsumentów (*commercial surveillance of customer behaviour*). W tym kontekście, gromadzenie ogromnych ilości danych, analizowanie ich i za ich pośrednictwem produkowanie i reprodukcje konsumentów, *jest rodzajem odpowiedzi ze strony przedsiębiorstw na zmienność gustów klientów, płynność ich tożsamości i przestrzenną mobilność*<sup>31</sup>. Stanowią one zatem narzędzie administrowania ową mobilnością. Z tego względu konieczne jest dostrzeżenie faktu, że marketing aktywnie wpływa na praktyki konsumpcyjne, poprzez zabiegi zmierzające do modulowania ich, przewidywania i eksploatacja<sup>32</sup>.

Praktyki dyskursywne stosowane przez przedsiębiorstwa oferujące usługi związane z wykorzystaniem baz danych, znajdujące odzwierciedlenie w analizach dotyczących marketingu baz danych, pokrywają się z przedstawionym powyżej założeniem o produkcji i reprodukcji klienta. Używane w tym kontekście sformułowania stanowią egzemplifikację zabiegów administrowania rzeczywistością, którą definiuje się jako tworzoną dla wygody klienta. Strategie marketingu baz danych, tak samo z resztą jak systemy zarządzania relacjami z klientem, niezwykle często używają zwrotów wskazujących na partnerską relację z klientem oraz na podejmowanie wysiłków na rzecz zapewniania zadowolenia klientów. Widoczne jest to chociażby w przypadku przedsiębiorstw, takich jak Quantcast, Siebel, Acxiom oraz polskiego Związku Pracodawców Branży Internetowej IAB. Badania opisujące implementację strategii marketingowych z wykorzystaniem danych używają sformułowań typu: *partnerskie relacje, związki korzystne dla obu stron*<sup>33</sup>. Natomiast w przypadku Acxiom pojawia się nacisk na *rozumienie klienta, oferowanie mu nowych możliwości, analizowanie i przewidywanie jego preferencji*<sup>34</sup>. Na stronie internetowej Quantcast pojawia się także kwestia *odbierania i tłumaczenia sygnałów od klientów oraz przewidywania jego potrzeb*<sup>35</sup>. Na witrynie Oracle z kolei, odnaleźć można deklaracje dotyczące zapewnienia klientom *satysfakcji i polepszenia ich doświadczenia* podczas obcowania z firmą<sup>36</sup>. Natomiast IAB, w reakcji na propozycje zmian dotyczących prywatności użytkowników,

---

<sup>31</sup> Pridmore J., Zwick D., *Editorial: Marketing and ...*, op. cit., s. 271.

<sup>32</sup> Ibidem., s. 274.

<sup>33</sup> Wróblewska W., *Zarządzanie relacjami z ...*, op. cit.

<sup>34</sup> Acxiom, <https://www.acxiom.com/what-we-are-thinking/people-based-marketing/>, dostęp: 13.01.2018.

<sup>35</sup> Quantcast, Products, <https://www.quantcast.com/products/targeting-overview/>, dostęp: 13.01.2018.

<sup>36</sup> Oracle, <https://www.oracle.com/pl/applications/customer-experience/social/capabilities/index.html>, dostęp: 13.01.2018.

przedsiębiorstwa mówi o swojej roli w *ułatwianiu* klientom poruszania się po sieci czy też eliminowaniu *niedogodności*<sup>37</sup>.

Okazuje się jednak, że nie wszyscy uważają, że danie podmiotom trzecim wglądu w całą swoją cyfrową osobowość w zamian za spersonalizowane reklamy, jest wymianą korzystną. Część użytkowników Internetu wydaje się sprzeciwiać rozpowszechniającemu się modelowi biznesowemu opartemu na zyskach z reklam. Według badań, nieustannie wzrasta liczba użytkowników internetu, którzy decydują się korzystać z aplikacji blokujących reklamy, takich jak chociażby AdBlock Plus, AdBlock Browser, AdGurd, AppBrain Ad Detector czy też TrustGo Ad Detector. Są to rozszerzenia do przeglądarki, które po pobraniu blokują wyświetlanie reklam, a także pojawianie się reklam typu *pop-up*. W 2016 roku liczba użytkowników tego typu rozszerzeń wzrosła o 30%, co sprawiło, że korzystało z nich 11% wszystkich użytkowników Internetu. Rozszerzenie blokujące reklamy w 2016 roku zainstalowane było na 615 milionach urządzeń. Liczba użytkowników aplikacji rośnie we wszystkich grupach wiekowych, zarówno na urządzeniach mobilnych, jak i na komputerach<sup>38</sup>. Uznać to można za sygnał niezadowolenia ze strony użytkowników z powodu postępującej komercjalizacji cyberprzestrzeni. Może to także stanowić próbę przeciwstawienia się technikom *customer surveillance* i odbierającemu podmiotowość profilowaniu. Możliwości użytkowników w zakresie protestu wobec natrętności tworzonych dla ich komfortu reklam, nie kończą się na tym. Jednym z najistotniejszych przykładów tego typu działań jest aplikacja internetowa AdNauseam. Według danych z oficjalnej strony, 34.620 użytkowników pobrało aplikację na przeglądarkę Opera<sup>39</sup>, 18,836 na Mozillę Firefox, natomiast na przeglądarce Google Chrome aplikacja została zablokowana<sup>40</sup>. Po zainstalowaniu AdNauseam użytkownik może zdecydować czy chce, żeby rozszerzenie ukrywało reklamy, klikało na nie i blokowało opcje śledzenia. Są to trzy główne funkcje AdNauseam, jednak użytkownikowi pozostawia się dowolność w zakresie korzystania z każdej z nich z osobna, cz też wyłączenia tych funkcji dla konkretnych witryn.

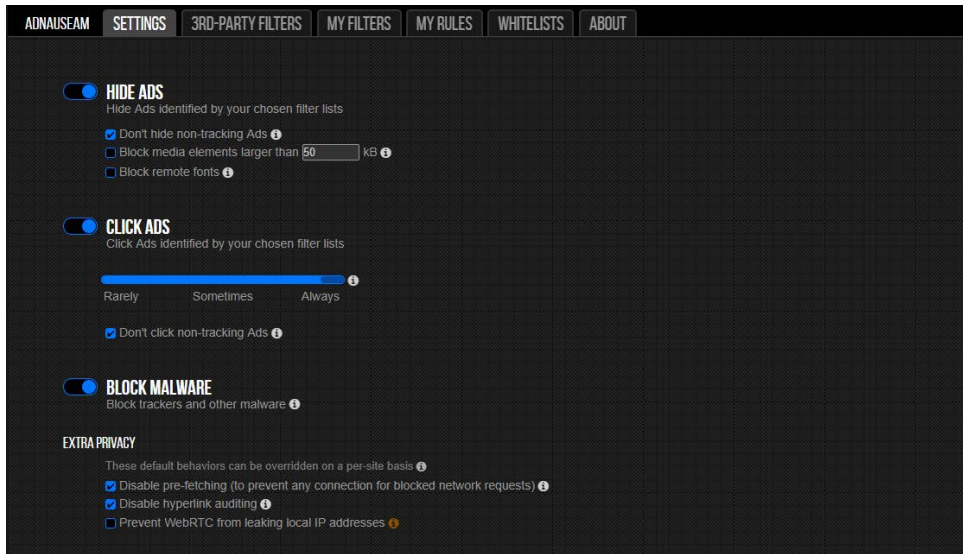
---

<sup>37</sup> *ePrivacy – stan negocjacji nad projektem rozporządzenia oraz stanowisko branży internetowej*, IAB Polska, 19.10.2017, Warszawa, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2017/10/ePrivacy—stan-negocjacji-nad-projektem-rozporzadzenia-oraz-stanowisko-branzy-internetowej.pdf>, dostęp: 13.01.2018.

<sup>38</sup> *2017 AdBlock Report*, 01.01.2017, Matthew Cortland, <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>, dostęp: 14.01.2017.

<sup>39</sup> AdNauseam, <https://addons.opera.com/en/extensions/details/adnauseam-2/>, dostęp: 14.01.2017.

<sup>40</sup> AdNauseam, <https://addons.mozilla.org/en-US/firefox/addon/adnauseam/>, dostęp: 14.01.2017.



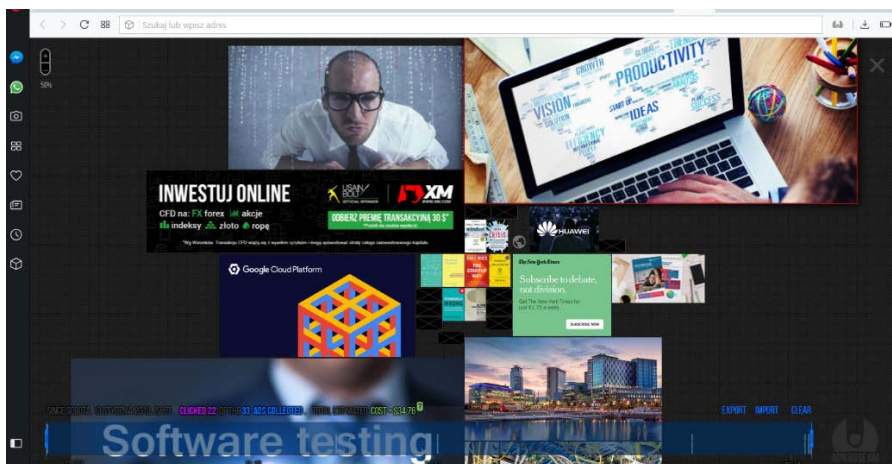
Rys. 2. AdNauseam, Settings

Źródło: opracowanie własne.

Klikanie na wszystkie napotymane przez użytkownika reklamy jest główną różnicą między AdNauseam a aplikacjami typu adblock. Funkcja ta uniemożliwia tworzenie profili użytkownika na podstawie zostawionych przez niego śladów, ponieważ hałas informacyjny tworzony przez aplikację jest zbyt duży. AdNauseam nie powstałby bez przekonania użytkowników o tym, że *customer surveillance* stosowany jest dla manipulowania klientem i jego rzeczywistością, raczej niż dla dobra klienta i polepszenia jego doświadczeń na danej witrynie internetowej. Twórcy AdNauseam zaprojektowali aplikację jako darmowe rozszerzenie do przeglądarki, które klikając wszystkie reklamy na jakie napotyka użytkownik zanieczyszcza jego profil i tworzy dane sugerujące zachowania, które nigdy nie miały miejsca, ukrywając przy tym rzeczywiste działania. Aplikacja ma zapewniać użytkownikom nie tylko ukrycie, ale także narzędzie protestu, zmniejszając wartość internetowych danych<sup>41</sup>. Wyrażanie w ten sposób niezadowolenia użytkowników, czyni praktyki śledzenia bezużytecznymi. AdNauseam wylicza ponadto jakie straty pieniężne poniosły przedsiębiorstwa na skutek korzystania przez użytkownika z aplikacji. Dla przykładu, w ciągu kilku godzin od zainstalowania aplikacji AdNauseam zatrzymało 33 reklamy, kliknęło 22 z nich, wskazując na straty

<sup>41</sup> AdNauseam, <https://adnauseam.io>

w wysokości 34,76 dolarów<sup>42</sup>, przy okazji odwiedzenia stron: [www.wired.com](http://www.wired.com), [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com) oraz [www.amazon.com](http://www.amazon.com)



Rys. 3. AdNauseam, AdVault  
Źródło: opracowanie własne.

Inne rozszerzenie, stworzone dla przeglądarki Firefox i Chrome, TrackMeNot, sprawia, że dane zbierane z urządzeń użytkownika nie ujawniają rzeczywistych wyników wyszukiwań, ale cały szereg przypadkowych wyrazów. Aplikacja także stworzona jest zgodnie ze strategią zanieczyszczania i zaciemniania cyfrowych śladów użytkownika<sup>43</sup>. Pozwala to użytkownikom na korzystanie z sieci bez obaw o to, że wrażliwe wyniki wyszukiwań dla zapytań będą umieszczone w ich profilach, które następnie będą mogły być wykorzystane przeciwko nim przez instytucje państwowe lub komercyjne, czy przyszłych pracodawców. Fakt kontestowania przez odbiorców przekazów marketingowych technik marketingu baz danych, pozwala podważyć założenie o neutralności metod odkrywania wzorów w danych dotyczących zachowań użytkowników sieci. Sprzeciw zgłaszany wobec kontroli, polegającej na ingerencji w tożsamość i prywatność użytkowników ICT za pośrednictwem profilowania i wykorzystywania wiedzy o nich w procesach zarządzania, stanowi sygnał dostrzeżenia coraz silniejszych praktyk dyskursywnej produkcji i reprodukcji rzeczywistości.

<sup>42</sup> AdNauseam oblicza koszty związane z omijaniem reklam i wprowadzaniem w błąd reklamodawców, biorąc pod uwagę sposób wyceniania reklam typu Pay-per-click: Hochman J., *The Cost of Pay-Per-Click (PPC) Advertising – Trends and Analysis*, 22.01.2017, <https://www.hochmanconsultants.com/cost-of-ppc-advertising/>, dostęp: 14.01.2018.

<sup>43</sup> TrackMeNot, <https://cs.nyu.edu/trackmenot/>, dostęp: 14.01.2018.

## 4. Zakończenie

We współczesnym, opartym na informacji, kapitalizmie umiejętne wykorzystywanie baz danych postrzegane jest w coraz większym stopniu jako konieczny warunek osiągnięcia konkurencyjnej przewagi i utrzymania się na rynku. Wzorce pozyskiwane ze zbiorów danych przechowujące to cenne źródło dochodu jakim są obecnie dane, uznawane są za strategiczną wiedzę, pozwalającą znacznie zwiększyć zyski. Marketing, czerpiący z baz danych, także opiera się na powyższych przekonaniach. Oprócz zmiany, jaką niesie to dla strategii biznesowych firm działających w technologicznie zaawansowanym środowisku, *database marketing* wiąże się także z konkretnymi praktykami regulacyjnymi. Zatem marketing baz danych nie jest jedynie nową strategią prowadzenia biznesu, ale także sposobem stwarzania poddających się procesom zarządzania podmiotów. Wbrew interpretacjom przedstawiającym marketing baz danych jako sposób na usatysfakcjonowanie klienta, techniki tego rodzaju marketingu bazują na instrumentalnym podejściu do klienta. Widoczne jest to przede wszystkim w procesie dyskursywnej produkcji i reprodukcji podmiotów. Proces ten zachodzi poprzez tworzenie profili klientów, których zachowaniami konsumpcyjnymi się moduluje i zarządza, poprzez definiowanie ich i przewidywanie. Konkurencyjna przewaga marketingu baz danych wynika właśnie z włączania przyszłych zachowań w teraźniejszość, dzięki czemu można ową przyszłością zarządzać. Zatem to potencjał kontroli, tkwiący we wspomnianych powyżej cyfrowych profilach, staje się kluczowy w analizowaniu sposobów w jakie marketing baz danych przyczynia się do generowania zysków. Tworzenie konsumentów jako obszarów wiedzy, a także jako towarów informacyjnych, przekłada się na ową wartość czerpaną z technik marketingu baz danych. Biorąc pod uwagę regulatywność tkwiącą w wykorzystywaniu danych o jednostkach, a także potencjał nadzoru jaki za sobą niosą, metody marketingu baz danych okazują się sposobami przewidywania i realizowania konkretnej wizji rzeczywistości, dającej się kontrolować w sposób zgodny z komercyjnymi imperatywami<sup>44</sup>. Jednak wobec nasilającej się kontroli, pojawiają się także próby zrewidowania dominujących praktyk dyskursywnych. Użytkownicy Internetu uciekają się w tym celu do aplikacji typu AdNauseam, TrackMeNot oraz AdBlock, chcąc ze swojej pozycji strukturalnej podległości wyrazić sprzeciw wobec procesów zarządzania, którym są poddawani pod hasłami dbania o ich jak najlepsze doświadczenia konsumpcyjne.

---

<sup>44</sup> Andrejevic M., *Surveillance and Alienation in the Online Economy*, *Surveillance & Society* 2011 8(3): 278-287. <http://www.surveillance-and-society.org>, s. 282, dostęp: 29.12.2017.

## Literatura

- [1] *2017 AdBlock Report*, 01.01.2017, Matthew Cortland, <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>
- [2] AdNauseam, <https://addons.opera.com/en/extensions/details/adnauseam-2/>, <https://addons.mozilla.org/en-US/firefox/addon/adnauseam/>
- [3] Acxiom, <http://www.acxiom.pl>
- [4] **Andrejevic M.**: *Surveillance and Alienation in the Online Economy*, *Surveillance & Society* 2011 8(3): 278-287, <http://www.surveillance-and-society.org>
- [5] **Arvidsson A.**: *On the 'Pre-History of the Panoptic Sort': Mobility in Market Research*, *Surveillance & Society*, 1(4), <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/surveillance-and-society/>.
- [6] **Brachman J.R., Khabaza T., Kloesgen W., Piatetsky-Shapiro G., Simoudis E.**: *Mining Business Databases*, November 1996/Vol. 39, No. 11 COMMUNICATIONS OF THE ACM, <http://storm.cis.fordham.edu/>
- [7] *Briefing, The data economy, Fuel of the future*, The Economist, May 6th 2017.
- [8] **Cheney-Lippold J.**: *A New Algorithmic Identity Soft Biopolitics and the Modulation of Control*, *Theory, Culture & Society*, 2011 (SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore), Vol. 28(6): 164-181, <https://pdfs.semanticscholar.org/>
- [9] *Data, data everywhere, A special report on managing information*, The Economist, 27.02. 2010, <https://www.emc.com/collateral/analyst-reports/ar-the-economist-data-data-everywhere.pdf>
- [10] **Deleuze G.**: *Postscript on the Societies of Control*, October, Vol. 59 (Winter, 1992), <http://links.jstor.org/>
- [11] **Dijk van J.**: *Datafication, dataism and dataveillance: Big Data between scientific paradigm and ideology*, *Surveillance & Society*, 12(2), <http://www.surveillance-and-society.org>
- [12] *ePrivacy – stan negocjacji nad projektem rozporządzenia oraz stanowisko branży internetowej*, IAB Polska, 19.10.2017, Warszawa, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2017/10/ePrivacy---stan-negocjacji-nad-projektem-rozporzadzenia-oraz-stanowisko-branzy-internetowej.pdf>
- [13] **Garfinkel S.**: *Database Nation: The Death of Privacy in the 21st Century*, O'Reilly & Associates, Sebastopol 2000, <https://doc.lagout.org/>
- [14] Hochman J.: *The Cost of Pay-Per-Click (PPC) Advertising—Trends and Analysis*, 22.01.2017, <https://www.hochmanconsultants.com/cost-of-ppc-advertising/>
- [15] Insight, <https://www.insight.de>
- [16] **Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.**: *Marketing, Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [17] **Lewington J., Chernatony L. de, Brown A.**: *Harnessing the Power of Database Marketing*, *Journal of Marketing Management*, 1996, 12, 329-346, <http://eds.b.elsevier.com/>
- [18] **Lodziana-Grabowska J.**: *Significance of database marketing in the process of target segments identification and service*, *Problems in Management in the 21st Century*, Vol. 6, 2013, <http://oaji.net/articles/2014/450-1392546003.pdf>

- [19] **Lyon D.:** *Liquid Surveillance: The Contribution of Zygmunt Bauman to Surveillance Studies*, International Political Sociology (2010) 4, 325-338, [https://panoptykon.org/sites/default/files/ips\\_109.pdf](https://panoptykon.org/sites/default/files/ips_109.pdf)
- [20] **MacKenzie D., Muniesa F., Sid L.:** *Introduction*, [w:] *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, (red.) MacKenzie D, Muniesa F., Sid L., Princeton 2007, Princeton University Press <http://wtf.tw/ref/mackenzie.pdf>
- [21] **Manzerolle V., Smeltzer S.:** *Consumer Databases and the Commercial Mediation of Identity: A Medium Theory Analysis*, Surveillance & Society 2011 8(3): 323-337, <http://journals.sagepub.com/>
- [22] **Mayer-Schönberger V., Cukier K.:** *Big data, rewolucja która zmieni twoje myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- [23] Oracle, <https://www.oracle.com/pl/applications/customer-experience/social/capabilities/index.html>;
- [24] **Pridmore J., Zwick D.:** *Editorial: Marketing and the Rise of Commercial Consumer Surveillance*, Surveillance & Society 2011, 8(3): 269-277, <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/surveillance-and-society/>
- [25] Quantcast, Products, <https://www.quantcast.com/products/targeting-overview/>
- [26] **Simontine T.:** *2017 Was The Year We Fell Out Of Love With Algorithms*, Wired, 26.12.2017, <https://www.wired.com/story/2017-was-the-year-we-fell-out-of-love-with-algorithms/>
- [27] **Thomas J., Lewis M.:** *Direct Bob - Contributions to Customer Relationship Marketing, Direct Marketing and Database Marketing*, [w:] *Perspectives On Promotion And Database Marketing: The Collected Works Of Robert C Blattberg*, (red.) Blattberg R.C., Allenby G.M, Singapore : World Scientific. 2010, <http://eds.a.ebscohost.com/>
- [28] TrackMeNot, <https://cs.nyu.edu/trackmenot/>
- [29] **Vriens M., Grigsby M.:** *Building profitable online customer-brand relationships*, MM November/ December 2001, <http://eds.b.ebscohost.com/>;
- [30] **Wehmeyer K., Stewart H.:** *Aligning IT and marketing — The impact of database marketing and CRM* (2005), Vol. 12, 3, 243-256 Database Marketing & Customer Strategy Management, <https://link.springer.com/>
- [31] **Wróblewska W.:** *Zarządzanie relacjami z klientami jako źródło sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 97 Seria: Administracja i Zarządzanie, 2013.
- [32] **Ziemecka M.:** *Zarządzanie relacjami z klientami na podstawie wiedzy w firmach internetowych*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 183, 2004.
- [33] **Zwick D., Dholakia N.:** *Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management*, Information and Organization Vol. 14, No. 3 (July 2004): 211-236. DOI:10.1016/j.infoandorg.2004.01.002, <https://pdfs.semanticscholar.org/24ea/6289865ed64b5fdc2cd90fbd2550d65851d9.pdf>
- [34] **Zwick D., Knott D.J.:** *Manufacturing customers: The database as new means of production*, Journal of Consumer Culture 9(2), <http://journals.sagepub.com/>

## **DATABASE MARKETING AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND A DISCURSIVE CREATION OF CLIENT AS A FIELD OF KNOWLEDGE**

### **Abstract**

The importance of information and communications technology and digital data flows is growing rapidly. This being the case, increasing amount of business entities turns to databases in search for profits. That led to the creation of database marketing. The aim of the article is to examine database marketing on the assumption that it constitutes not only a novel approach to business, but also a way of creating clients as fields of knowledge. This knowledge can be mined for insights, used to create digital profiles and serve in consumer surveillance. Nevertheless, database marketing is still being accompanied by the claims that the use of data enhances customer experiences. However, those very claims turn out to be discursive practices aimed at managing consumption. Customers begin to acknowledge that and they begin to voice their discontent. In the article this resistance will be presented on the example of the browser extension AdNauseam.

**ANNA ANTCZAK**

**Katedra Gospodarki Światowej i Integracji Europejskiej  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Uniwersytet Łódzki**

## **ROLA SOCJOBIOLOGII I PSYCHOLOGII EWOLUCYJNEJ W WYJAŚNIANIU PODOBIEŃSTW I RÓŻNIC W ZACHOWANIACH LUDZI I ZWIERZĄT**

*Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę łączenia nauk społecznych z innymi dziedzinami naukowymi, takimi jak socjobiologia oraz psychologia ewolucyjna. To właśnie poprzez nie, naukowcy starają się wyjaśnić podobieństwa i różnice w zachowaniach ludzi i zwierząt. Im lepiej bowiem człowiek zrozumie, jakim jest zwierzęciem, tym skuteczniej będzie mógł dążyć do obranego przez siebie kierunku.*

### **1. Wprowadzenie**

Czy człowiek jako istota myśląca i racjonalna, aż tak bardzo różni się od zwierząt? Czy nasze światy są od siebie całkowicie niezależne? Przez długi okres czasu można było zauważyć silną tendencję do podkreślania odmienności człowieka od zwierząt. Panowało wręcz przekonanie, że można zrozumieć istotę zachowania ludzkiego, bez brania pod uwagę tego, iż ludzie są zwierzętami. Jednocześnie jednak pojawiały się pytania co pozwoli wyjaśnić podobieństwa w zachowaniach społecznych ludzi i zwierząt. Z tego powodu nauki społeczne zaczęły poszukiwać inspiracji w biologii, gdzie u podstaw leży teoria ewolucji Charlesa Darwina. Istotne wpływy biologii na socjologię można również zauważyć w koncepcji funkcjonalnej Augusta Comte'a.

Pomimo że podejmowane w XIX wieku próby wykorzystania biologii w naukach społecznych okazały się być nieudane, idea czerpania z teorii ewolucji Darwina okazała się być natchnieniem dla kolejnych pokoleń. Pierre van den Berghe czy Richard D. Alexander, chociaż nie stworzyli żadnej jednolitej „szkoły”, przekonywali, że istnieje możliwość stworzenia takiej teorii, która wyjaśni społeczne zachowania zwierząt w odniesieniu do gatunku ludzkiego. Jednym z celów było wytłumaczenie obserwowanych w świecie zwierząt zachowań altruistycznych. Tutaj duży wpływ na dalszy rozwój szeregu teorii, mieli również Wiliam D.

Hamilton oraz Robert L. Trevis, którzy starali się wyjaśnić przejawy altruizmu w stosunkach między osobnikami niespokrewnionymi<sup>1</sup>. Szybko, wszystkie te teorie zaczęto opatrywać etykietą socjobiologii, gdyż to właśnie ona zdobyła największy rozgłos i jednocześnie wywołała najwięcej dyskusji.

Celem niniejszego eseju jest przedstawienie genezy socjobiologii i psychologii ewolucyjnej oraz próba ukazania łączenia dwóch paradygmatów, w celu wyjaśniania podobieństw i różnic w zachowaniach ludzi i zwierząt.

## 2. Geneza socjobiologii i psychologii ewolucyjnej

Za ojca socjobiologii uznaje się amerykańskiego biologa Edwarda O. Wilsona, który większą część swojego życia poświęcił badaniom owadów społecznych. Sławę przyniosła mu jednak opublikowana w 1975 roku książka „Sociobiology”, w której to Wilson sugerował, iż genetyczne mechanizmy dyktujące zachowania choćby pszczoł, odnoszą się również do społeczności ludzkich. Socjobiologia – czyli według Wilsona „systematyczne badanie biologicznych podstaw wszystkich zachowań społecznych<sup>2</sup>” – szybko zdobyła sobie licznych zwolenników, jak i wielu przeciwników. Wykorzystywała w sobie dwie teorie, Hamiltona i Triversa, wzbogacając je dodatkowymi obserwacjami etnologicznymi związanymi z zachowaniami społecznymi oraz stosunkami panującymi w świecie zwierząt. Sama teoria Wiliama Hamiltona wyjaśniała „poświęcenie” na rzecz krewniaków, natomiast teoria Roberta L. Triversa dotyczyła altruizmu odwzajemnego, tym samym miała na celu wyjaśnienie przejawów „altruizmu” w stosunkach między osobnikami niespokrewnionymi. Obie te teorie szybko stały się punktem wyjścia dla szeregu innych, których celem było wyjaśnienie zachowań społecznych poprzez ukazanie mechanizmów biologicznych, które leżą u ich podstaw<sup>3</sup>.

Według zwolenników teorii, socjobiologia pokazała bardziej szczegółowy program zbudowania nowej socjologii, która miałaby sprostać standardom prawdziwej nauki. Socjobiologowie wierzyli, że dokonują w naukach społecznych pewnej rewolucji naukowej, gdyż zakładała zerwanie z dotychczasowym przekonaniem i opowiedzenie się za potraktowaniem gatunku ludzkiego jako części świata zwierząt. Jednocześnie jednak przyznawali, że „*gatunek ludzki pod pewnymi ważnymi względami jest wyjątkowy*<sup>4</sup>”. Nie lekceważyli zatem znaczenia

<sup>1</sup> A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, *Współczesne teorie socjologiczne*. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2006, ss. 193-194.

<sup>2</sup> E.O. Wilson, *Sociobiology: The New Synthesis*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1975, s. 4 (por. polskie wydanie: Socjobiologia: nowa synteza, Zysk i S-ka, Poznań 2000).

<sup>3</sup> A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., s. 194.

<sup>4</sup> P.L van den Berghe, Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., s. 202.

świadomości oraz kultury, dostrzegając ich dużą rolę w modernizowaniu środowiska oraz przystosowywaniu się człowieka do niego. Mimo tego twierdzili, że te cechy są rezultatem zachodzącego procesu ewolucji, stąd też aby je zrozumieć, nie można ich rozdzielić.

Z kolei krytyka socjobiologii dotyczyła w szczególności pesymistycznej oraz redukcjonistycznej wizji człowieka, propagowania determinizmu genetycznego, a także naiwnego selekcjonizmu, zakładającego, że wszystkie wytwory doboru naturalnego są przejawem adaptacji<sup>5</sup>. Właśnie ten ostatni zarzut z punktu metodologicznego jest najsilniejszy. Dobór naturalny jest kierunkowy – wspiera te mutacje, których efekty maksymalizują dostosowanie się do bieżących warunków, zaś eliminuje te, które je zmniejszają. Nie wszystkie obserwowane cechy, mają zatem charakter adaptacyjny, często są one bowiem wynikiem efektów przypadkowych. Stąd też wniosek, by każdą obserwowaną cechę traktować automatycznie jako adaptację jest po prostu nieuzasadniony.

Swego rodzaju kontynuatorką socjobiologii miała być psychologia ewolucyjna. Granica oddzielająca obie dziedziny nie do końca jest wyraźna, niemniej jednak nie powinno się ich mylić ze sobą. Owszem, podobnie jak w przypadku socjobiologii, psychologia ewolucyjna ma na celu wyjaśnianie zachowań ludzkich w odniesieniu do mechanizmów selekcyjnych, jednakże jest w niej mniej naturalistycznego dogmatyzmu. Ponadto według przedstawicieli nurtu psychologii ewolucyjnej, to co jest wrodzone, przejawia się w różny sposób, w zależności od tego jakie panują warunki środowiskowe i jakie zostały przyjęte przez ludzi strategie. Tym samym w psychologii ewolucyjnej pojawia się o wiele więcej przestrzeni do uwzględnienia czynników społecznych i kulturowych<sup>6</sup>.

Za początek psychologii ewolucyjnej uznaje się rok 1992, kiedy to została opublikowana książka „Adapted Mind” Jerome’a Barkowa, Ledy Cosmides i Johna Tooby’ego<sup>7</sup>. Kolejne prace, między innymi Davida Bussa, Geoffreya Millera czy Stevena Pinkera, uczyniły psychologię ewolucyjną bardziej medialną, dzięki czemu wkrótce okrzyknięto ją przełomem w nauce na temat ludzkiej natury. Dla psychologów ewolucyjnych punktem wyjścia jest stwierdzenie mówiące o tym, iż produktami działania mechanizmów ewolucji nie są tylko i wyłącznie cechy morfologiczne oraz skłonności behawioralne, ale także mechanizmy psychiczne. W swoich pracach bardzo często odwołują się do dzieł Karola Darwina, uznając go za protoplastę tejże dyscypliny.

---

<sup>5</sup> M. Hohol, K. Wołoszyn, *Ewolucja umysłu*, [w:] M. Heller, J. Życiński, Dylematy ewolucji (293-310), Kraków: Copernicus Center Press, 2016, ss. 294-295.

<sup>6</sup> A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., ss. 196.

<sup>7</sup> M. Hohol, K. Wołoszyn, 2016, op. cit., ss. 296-297.

Według Tooby'ego i Cosmides, nauka ta opiera się na kilku założeniach teoretycznych<sup>8</sup> i przeciwstawia się Locke'owskiej wizji umysłu jako „czystej tablicy”. Przede wszystkim mózg jest swego rodzaju komputerem, zaprogramowanym przez dobór naturalny do tego, by pozyskiwać informacje ze środowiska, które z kolei mają służyć do inicjowania określonych zachowań. Zachowania człowieka są natomiast efektem powiązaniem z odpowiedzią na pozyskaną z otoczenia informację przez ewolucyjnie ukształtowany mózg. Tym samym więc, aby móc zrozumieć określone zachowanie, niezbędna jest znajomość informacji, które je inicjują oraz konstrukcji tzw. mentalnych programów, wywołujących dane zachowania. Kognitywne programy ludzkiego mózgu są adaptacjami – istnieją one, gdyż dawniej te zachowania, generowane u naszych przodków, pozwalały im przeżyć. Istotne jest jednak to, że obecnie programy te nie muszą być adaptatywne. Wreszcie istotnym założeniem jest fakt, iż umysł ludzki nie może być traktowany jako jedno uniwersalne narzędzie, lecz jako wiele wyspecjalizowanych mechanizmów stworzonych przez dobór naturalny, aby rozwiązywać konkretne problemy adaptacyjne<sup>9</sup>. Ważne jest, aby poszczególne programy nie były od siebie ściśle odizolowane, gdyż zakłada się, że mogą one ze sobą współpracować w różnych kombinacjach, a ich mnogość pozwala na dużą elastyczność ludzkich zachowań.

Oczywiście tak jak w przypadku każdej z nauk, tak i psychologia ewolucyjna doczekała się swoich zagorzałych zwolenników oraz przeciwników. Socjobiologii zarzucano traktowanie wszystkich wytworów doboru naturalnego jako adaptacji. Stąd też psychologia ewolucyjna miała być dyscypliną wolną od błędów socjobiologii. Zapewne kontrowersje wzbudzają stawiane tezy<sup>10</sup> – jak choćby modularna teoria umysłu jednego z przedstawicieli – Jerry'ego Fodora. Teoria zakłada, że niektóre procesy związane z postrzeganiem oraz mową znajdują się w domenowo-zależnych, informacyjnie zamkniętych, modułach poznawczych. A z kolei moduły „nastrojone” są na odbieranie specyficznej informacji i niezależne od innych modułów. Zarzuty wobec psychologii ewolucyjnej kierowane są również w związku z niedoszacowaniem roli kultury w kształtowaniu umysłu. Bowiem by wyjaśnić naturę ludzką, psychologia ewolucyjna powinna w znacznie większym stopniu uwzględniać wpływ kulturowego uczenia się, a także zdolność adaptacji umysłu do aktualnie panujących warunków.

---

<sup>8</sup> E. Kośmicki, *Socjobiologia – nauka o społecznych zachowaniach zwierząt i człowieka*. Uwagi na marginesie książki Eckarta Volanda, *Przegląd Antropologiczny*, tom 57, Poznań 1994, s. 575.

<sup>9</sup> B. Pawłowski, D. Danel, *Psychologia Ewolucyjna – nauka o adaptacjach i ewolucyjnej inercji ludzkiego umysłu*, [w:] Kosmos: Problemy nauk biologicznych, tom 58, numer 3-4, Polskie Towarzystwo Przyrodników im. Kopernika, 2009, s. 575.

<sup>10</sup> M. Hohol, K. Wołoszyn, op. cit., 2016, ss. 307-308.

### 3. Łączenie paradygmatów

Czemu tak często trudno przedstawicielom nauk społecznych zrozumieć biologiczne myślenie ewolucjonistyczne? Na to pytanie starał się odpowiedzieć Pierre L. van den Berghe w swoim artykule *Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne*. Wymieniając kilka przeszkód stojących na drodze połączenia dwóch nauk, wskazał iż to właśnie sami przedstawiciele nauk społecznych wytworzyli te bariery i to właśnie oni muszą odrzucić tzw. intelektualne więzy, którymi się krępują.

Pierwszym problemem<sup>11</sup> jest sprzeciw wobec redukcjonizmu, który w naukach przyrodniczych jest powszechnie akceptowany, zaś w naukach społecznych można rzec, tematem niechętnie podejmowanym. Nauki społeczne bowiem nieustannie deklarują, że ludzkie zjawiska społeczne nie mogą być redukowane do „niższych” poziomów organizacji materii. Społeczeństwo może być zatem rozumiane jedynie w ramach kategorii jego własnych praw. Za opozycjonistę takiego sformułowania można uznać na przykład Spencera, twierdzącego, że społeczeństwo to wytwór podobny do organizmu, choć w rzeczy samej jest „nadorganizmem”. Kolejną przeszkodą jest reifikacja grupy. Dla niektórych przedstawicieli nauk społecznych, struktura społeczna to siatka zależności między jednostkami. Z kolei dla biologów, podstawową jednostką doboru naturalnego jest jednostkowy organizm, czasami wręcz gen, a nie, jak twierdzą socjologowie, grupa. Zatem ewolucja powinna być według nich wyjaśniana na najniższym poziomie materii, a nie najwyższym.

Myślenie dualistyczne jest kolejną wrażliwą kwestią w połączeniu obu paradygmatów. Nowoczesne myślenie naukowe jest powiązane z monistycznym pojmowaniem wszechświata, gdyż dualistyczne myślenie doprowadziło przedstawicieli nauk społecznych do wyobrażenia sobie, że wpływ natury i wychowania, czy dziedziczności i środowiska, to pary opozycji. Podobny problem występuje w przywiązywaniu nadmiernej wagi do świadomości motywacji. Dla socjologów niemal wszystkie zachowania człowieka należy tłumaczyć ich świadomym celem. Z kolei biologowie, mając do czynienia z organizmami, które nie są samoświadome, nie używają pojęcia woli. Z tej też przyczyny powiada się, iż ludzie to organizmy samoświadome, a więc ich zachowanie jest nieporównywalne z zachowaniem się innych zwierząt. Tym samym, teza ta ogranicza się tylko do tego stwierdzenia, gdyż jej dowodzenie uważa się za zbyteczne z racji na jej oczywistą słuszność<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> P.L. van den Berghe, *Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne*, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., ss. 198-199.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 200.

Podobnym problemem do problemu przeceniania świadomości jest przywiązywanie nadmiernej wagi do zachowań werbalnych. Przedstawiciele nauk społecznych wydają się być wręcz zafascynowani zachowaniami werbalnymi, na co dowodem jest powstanie całych kierunków (np. interakcjonizmu symbolicznego czy fenomenologii), których celem jest zbliżenie się do utożsamienia ludzkiego zachowania z komunikacją symboliczną. Okazuje się jednak, że występuje rozbieżność pomiędzy tym, co mówią zebrane dane o zachowywaniu się ludzi a tym jak wygląda to w rzeczywistości. Można stąd wnioskować zatem, iż posiadamy za mało solidnej etologii człowieka.

Pierre L. van den Berghe podaje również przykład tzw. zainteresowania strukturą kosztem zainteresowania procesem. Wyjaśnia, iż zaniedbywanie zainteresowań procesem to przypadłość nie tylko nauk społecznych, ale wszystkich pozostałych dyscyplin, które nie posiadają dobrej teorii ogólnej, próbując sprowadzić chaotyczną całość do porządku, dającego się opanować<sup>13</sup>. Zatem zrozumienie procesu wymaga posiadania dobrej teorii, która w naukach społecznych została stworzona jedynie we fragmentach.

Czy zatem można połączyć obie dziedziny nauki, aby wyjaśnić podobieństwa i różnice między zachowaniem ludzi i zwierząt? Wielu przedstawicieli nauk społecznych uważa, że dziedzictwo biologiczne ma nieznaczny wpływ na kształtowanie się ludzkiego zachowania, gdyż człowiek kształtuje się głównie w wyniku ewolucji kulturowej. Socjobiologia nie jest antytezą powyższego stanowiska, gdyż przyznaje, że ludzki gatunek pod pewnymi względami jest wyjątkowy. Jednak ta wyjątkowość nie jest niczym szczególnym, gdyż jest tak z każdym gatunkiem – każdy jest pod pewnymi względami wyjątkowy, bo to właśnie pozwala nazywać go gatunkiem. Dla socjobiologów świadomość i kultura odgrywa ważną rolę w przekształcaniu środowiska, jednak są one efektem ewolucji, stąd też nie można ich oddzielać od nauki biologicznych. Pomędzy zachowaniem ludzi a zwierząt można zaobserwować zarówno pewną ciągłość, jak i jej brak. Wiele wyższych kręgowców również przystosowuje się do zachodzących zmian środowiskowych poprzez nabyte w drodze uczenia się wzory zachowania. Można zatem wnioskować, iż socjobiologia nie przeczy temu, że każdy gatunek wyewoluował w sposób sobie właściwy, tak aby dostosować się do zmieniającego się środowiska. Im bardziej dany organizm posiada skomplikowaną neurologiczną budowę, tym bardziej elastyczny posiada repertuar behawioralnych reakcji, a więc posiada jednocześnie większą zdolność uczenia się poprzez doświadczenie<sup>14</sup>.

Zwierzęta tworzą współpracujące grupy, kiedy takie zachowanie sprzyja ich wartości przystosowawczej – chroni ich przed drapieżnikami czy ułatwia znajdo-

---

<sup>13</sup> P.L van den Berghe, *Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne*, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., s. 200.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 202-203.

wanie i wykorzystywanie zasobów, głównie pokarmu. Z kolei dla gatunku ludzkiego obrona przed drapieżnikami odgrywała duże znaczenie we wczesnych stadiach ewolucji. Obecnie można powiedzieć, że gatunek ludzki stał się drapieżnikiem dla samego siebie. Z biegiem ewolucji człowiek nauczył się bowiem coraz skuteczniejszych metod likwidowania się nawzajem, czy współpracy polegającej na współzawodniczeniu w zawładnięciu zasobami czy usuwaniu przedstawicieli własnego gatunku. Czy jest zatem coś co łączy nas z pozostałymi gatunkami? Dzięki jakim szczególnym mechanizmom udało się wytworzyć tak złożony schemat życia społecznego? Pierre L. van den Berghe wskazuje na trzy mechanizmy, powstałe w procesie ewolucji i działające obecnie<sup>15</sup>: dobór krewniaczy, zasada wzajemności i przymus.

Jeżeli chodzi o dobór krewniaczy, to jest on niewątpliwie najstarszym mechanizmem. Występuje u owadów, tak samo jak i u wszystkich organizmów społecznych. Podobnie również jak w przypadku innych gatunków, ludzie są nepotystami, przedkładając swoich krewnych nad niekrewnych. Wyjątkiem może być tylko to, że gatunek ludzki uświadamia sobie swój nepotyzm, natomiast inne gatunki niekoniecznie. Nepotyzm jest traktowany jako funkcja zarówno stopnia bliskości organizmów, jak i ich potrzeb.

Zasada wzajemności z kolei przez długi czas była w centrum uwagi zainteresowań przedstawicieli nauk społecznych. Można powiedzieć, iż stanowi ona podstawę stosunków wtedy, kiedy świadomie oczekuje się, że zachowanie dobroczyńcy zostanie odplacone. W tym przypadku, odwzajemnienie może występować zarówno między osobnikami spokrewnionymi, jak i niespokrewnionymi, lecz stopień pokrewieństwa będzie pokazywać jak bardzo dane osobniki są zależne od zasady wzajemności. Bowiem osoby niespokrewnione, które nie mogą czerpać korzyści z interakcji opartych na doborze krewniaczym, będą bardziej zależne właśnie od zasady wzajemności. Świadome oczekiwanie, że dana przysługa zostanie odplacona wymaga dwóch warunków: zdolności do długotrwałego pamiętania i umiejętności do rozpoznania osobników należących do tej grupy. Stąd też warunki te są spełnione najprawdopodobniej tylko u wyższych kręgowców, u których neurologiczna struktura jest bardziej złożona. Zatem zasada wzajemności jest znacznie bardziej rozwinięta u ludzi niż u zwierząt. I chociaż gatunek ludzki szczegółowo opracował tę zasadę, to jest ona wytworem doboru naturalnego. Należy pamiętać, że z zasadą wzajemności wiąże się jednak jeden problem, mianowicie oszukiwanie lub wyłudzenie. Zasada ta szybko się załamuje, w momencie gdy nie ma skutecznych metod wykrywania oszustów i wykluczania ich z dalszej interakcji.

---

<sup>15</sup> P.L. van den Berghe, *Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne*, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., s. 204.

Ostatnim mechanizmem jest zaś przymus, w którym gatunek ludzki wie dzie prym. Zwierzęta, i owszem, stosują przymus – między innymi przepędzając osobniki młodsze z zajmowanego miejsca, często bez powodu, po prostu by potwierdzić swoją pozycję. Niemniej jednak to ludzie stosują techniki przymusu świadomie i z premedytacją. Czynnikiem decydującym, który sprawił, że stosowanie przymusu zaczęło występować na szeroką skalę oraz w zorganizowanej postaci, było przejście do zdobywania środków do życia, poprzez uprawę roślinną oraz hodowlę zwierząt. Tym samym przewagę we współzawodnictwie zaczęły mieć społeczeństwa większe i posiadające bardziej zwartą organizację społeczną. Rosło zatem znaczenie państwa, klas rządzących i niewolnictwa oraz wszystkich innych elementów zorganizowanego przymusu. Te społeczeństwa, w których panował większy przymus wewnętrzny, okazywały się być społeczeństwami mającymi przewagę we współzawodnictwie z tymi społeczeństwami, które nie miały państwa. Były bowiem lepiej zorganizowane dla celów agresji. W momencie zatem, gdy władza nad środkami zorganizowanej przemocy znalazła się w rękach grupy specjalistów, mechanizm w sposób naturalny zaczęto wykorzystywać do stosowania przymusu wewnątrz kraju oraz w celach zewnętrznej agresji<sup>16</sup>.

#### 4. Zakończenie

Człowiek, można rzec, jest zatem zwierzęciem na tyle odrębnym i cennym, aby nauki społeczne miały zapewnione miejsce w strukturach oficjalnej nauki. Nie zmienia to jednak faktu, że jeżeli chcą się nadal rozwijać, muszą zacząć czerpać również z innych dziedzin. Biologia nie może być zatem pomijana przez przedstawicieli nauk społecznych przy objaśnianiu działań zbiorowych i indywidualnych. Socjobiologię, czy psychologię ewolucyjną, należy zatem traktować nie jako ostateczne wyjaśnienie, lecz bardziej jako obiecujące teorie międzydziedzinowe. W przypadku psychologii ewolucyjnej może się ona stać wręcz swego rodzaju mostem między naukami społecznymi a naukami przyrodniczymi. Niezależnie od emocji, jakie wzbudzają obie teorie, warto zastanowić się nad pozycją człowieka w świecie istot żywych. Warto pamiętać, iż osoby, które mają zagwarantowaną wolność wyboru, realizują się w wyznaczonym przez siebie kierunku, który jest zasadniczo zgodny z predyspozycjami biologicznymi. Im lepiej poznamy zatem, jakim rodzajem zwierzęcia jesteśmy, tym większy stopień samoświadomości będziemy w stanie osiągnąć w naszym zachowaniu się. Tym samym zaś skuteczniej będziemy mogli dążyć do obranego przez siebie kierunku.

---

<sup>16</sup> P.L van den Berghe, Łączenie paradygmatów: biologia i nauki społeczne, [w:] A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, op. cit., ss. 204-209.

## Literatura

- [1] **Hohol M., Wołoszyn K.:** *Ewolucja umysłu*, [w:] M. Heller, J. Życiński, Dylematy ewolucji (293-310), Kraków: Copernicus Center Press, 2016.
- [2] **Jasińska-Kania A., Nijakowski L.M., Szacki J., Ziółkowski M.:** *Współczesne teorie socjologiczne*. Tom 1, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2006.
- [3] **Kośmicki E.:** *Socjobiologia – nauka o społecznych zachowaniach zwierząt i człowieka*. Uwagi na marginesie książki Eckarta Volanda, Przegląd Antropologiczny tom 57, Poznań 1994.
- [4] **Pawłowski B., Danel D.:** *Psychologia Ewolucyjna – nauka o adaptacjach i ewolucyjnej inercji ludzkiego umysłu*, [w:] Kosmos: Problemy nauk biologicznych, tom 58, numer 3-4, Polskie Towarzystwo Przyrodników im. Kopernika, 2009.
- [5] **Wilson E.O.:** *Sociobiology: The New Synthesis*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1975.

### THE ROLE OF SOCIOBIOLOGY AND EVOLUTIONARY PSYCHOLOGY IN EXPLAINING SIMILARITIES AND DIFFERENCES IN HUMAN AND ANIMAL BEHAVIOR

#### Summary

The aim of this article is to draw attention, that there is a need to combine social sciences with other scientific fields, such as sociobiology and evolutionary psychology. Through them, scientists try to explain the similarities and differences in the behavior of people and animals. The better man understands what an animal is, the more effectively he will be able to pursue his chosen direction in life.



**AGATA KOPEĆ**

**Katedra Gospodarki Światowej i Integracji Europejskiej  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Uniwersytet Łódzki**

## **KRYZYS GOSPODARCZY JAKO KRYZYS ZAUFANIA DO INSTYTUCJI GOSPODARCZYCH I POLITYCZNYCH**

*Każdy kryzys gospodarczy dotyczący gospodarki światowej niesie za sobą ogromne konsekwencje ekonomiczne i finansowe, które są szeroko analizowane i omawiane w licznych opracowaniach naukowych, programach telewizyjnych oraz mediach internetowych. Jednak nie można zapominać, że każdemu kryzysowi gospodarczemu towarzyszy kryzys zaufania do instytucji gospodarczych i publicznych, który potęguje rozmiary ekonomicznej i finansowej zapaści, ale przede wszystkim znacznie utrudnia powrót do właściwej kondycji gospodarczej. Zaufanie, jako podstawowy element kapitału społecznego, ma wpływ na wzrost gospodarczy, efektywność rynku, stabilność i rozwój. Celem niniejszego artykułu jest próba omówienia wzajemnego powiązania kryzysu gospodarczego oraz kryzysu zaufania do instytucji gospodarczych i politycznych.*

### **1. Kryzys gospodarczy – kluczowe aspekty**

Kryzysy gospodarcze są nieodłącznym elementem gospodarki rynkowej i asydują od początków jej powstawania, tj. od połowy XVI wieku. W ciągu ostatnich 450 lat odnotowano ponad 70 kryzysów gospodarczych na całym świecie. Odróżniały się regularnością, występowaniem, przebiegiem, rozległością, czasem trwania oraz wymiarem wywołanych szkód<sup>1</sup>. Encyklopedia PWN definiuje kryzys gospodarczy jako *gwałtowne zmniejszenie się aktywności gospodarczej (produkcji,*

---

<sup>1</sup> M. Bochenek, *Rozważania historyczno-semantyczne na temat kryzysów ekonomicznych*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XLIII nr 2, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2012, s. 147.

*zatrudnienia, inwestycji*)<sup>2</sup>. Kryzys gospodarczy jest rozumiany jako recesja, depresja, załamanie, zawirowanie czy chaos gospodarczy, będący zjawiskiem ekonomicznym w gospodarce narodowej spowodowanym przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne jak nieprawidłowa polityka gospodarcza lub finansowa, czy brak zaufania do instytucji finansowych i politycznych. Każdy kryzys gospodarczy niesie za sobą szereg złożonych skutków. Poza serią ekonomicznych aspektów, konieczne jest zwrócenie uwagi na inne, które potęgują ekonomiczną i finansową zapaść. Są to przede wszystkim kryzys zaufania do instytucji politycznych i finansowych, kryzys zaufania do prawa, kryzys w pojmowaniu praw jednostki i dobra wspólnego. Można zatem przyjąć, że kryzys w dzisiejszych czasach to głównie kryzys zaufania<sup>3</sup>. W wyniku kryzysów gospodarczych obniża się także poziom zaufania do sektora finansowego i politycznego, wzrasta awersja do ryzyka, zmniejsza się skala pośrednictwa finansowego, nasila się nierównowaga sektora finansów publicznych, następuje niższa akumulacja kapitału ludzkiego. Zatem kryzys zaufania do instytucji finansowych i politycznych może być kluczową przyczyną kryzysów gospodarczych i jednocześnie jednym z najpoważniejszych skutków, z którym najtrudniej walczyć.

XXI wiek był dla gospodarki czasem szybkiego i intensywnego rozwoju oraz wzrostu gospodarczego. Punktem zwrotnym była druga połowa pierwszej dekady XXI wieku, kiedy rozpoczął się kryzys, którego konsekwencje miały bardzo szeroki zasięg. Wielu analityków i specjalistów starało się wskazać kluczową przyczynę, która spowodowała tak gwałtowne załamanie światowych rynków finansowych. Jednak w miarę pogłębiania się kryzysu ujawniały się kolejne nieprawidłowości funkcjonowania gospodarek światowych, ale również w zachowaniu ich uczestników. Pracownicy rynków finansowych, kierując się własnym zyskiem, ignorowali zagrożenia, jakimi dla rynków finansowych były ich działania. Wdrażali ryzykowne strategie, polegające głównie na powiązaniu ich wynagrodzenia premiovego z uzyskiwanymi wynikami, co mogło w dłuższej perspektywie przynieść ogromne straty. Uczestnicy rynku finansowego działali w warunkach ograniczonej samokontroli, podejmowane przez nich decyzje nie były do końca racjonalne, a narzędzia, których używali również nie były doskonałe. Pierwsze sygnały kryzysu były już zauważalne w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku, do których należały: spadek cen nieruchomości oraz bankructwo w lipcu dwóch funduszy inwestycyjnych należących do banku Bear Stearns. Dokapitalizowanie banków amerykańskich, którym groziła utrata płynności finansowej, nie uspokoiło sytuacji na rynkach finansowych. Doszło do drastycznych

<sup>2</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys-ekonomiczny;3928086.html>, 30.08.2017 r.

<sup>3</sup> M. Zdyb, *Kryzys gospodarczy czy kryzys zaufania do państwa i prawa*, [w:] *Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego*, red. J. Supernat, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, ss. 786-797.

przecen akcji, a 15 września 2008 roku jeden z największych amerykańskich banków inwestycyjnych, Lehman Brothers, ogłosił upadłość. W efekcie miała miejsce paniczna wyprzedaż na rynkach kapitałowych. Sytuację próbowaly ratować Departament Skarbu oraz FED poprzez zapewnienie płynności na rynku międzybankowym. Kongres i Senat przyjęli plan ratowania sektora finansowego, który zakładał przeznaczenie funduszy publicznych na pomoc prywatnym instytucjom, w większości odpowiedzialnym za zapoczątkowanie kryzysu. Problemy wywołane kryzysem na rynku nieruchomości w USA bardzo szybko zostały zauważone w Europie, głównie ze względu na wysoki poziom zależności międzynarodowych rynków finansowych. Latem 2007 roku ukazały się pierwsze raporty o prawdopodobnych stratach w obszarach finansowych oraz trudności dotyczące płynności na rynku międzybankowym. Kolejnym pokłosem był spadek zaufania między instytucjami finansowymi oraz spadek zaufania społeczeństwa wobec instytucji. Ze względu na obawy możliwej niewypłacalności kontrahentów, banki zaprzestały między sobą pożyczek. Spowodowało to drastyczne zmniejszenie dostępu przedsiębiorstw i gospodarstw domowych do kredytów bankowych. W efekcie doszło do spadku popytu w gospodarce, a klasycznym odzewem banków centralnych na spowolnienie w gospodarce była obniżka stóp procentowych<sup>4</sup>.

Właściwe zrozumienie całkowitych skutków kryzysu i postawienie wspólnej diagnozy sytuacji w Europie było pierwszym i podstawowym krokiem w opracowaniu priorytetów i celów unijnej strategii dalszego rozwoju gospodarczo-społecznego. Takie problemy w Europie, jak pogłębianie się nierówności społecznych, brak odpowiedniej przedsiębiorczości i innowacji, niedziałające prawidłowo systemy finansowe, rosnące uzależnienie energetyczne, znaczny wzrost bezrobocia, dysfunkcje systemów kształcenia i szkolenia oraz niewydajna administracja publiczna spotęgowały się po uderzeniu kryzysu i jednocześnie przyczyniły się do upadłości europejskich gospodarek<sup>5</sup>. 26 listopada 2008 roku Komisja Europejska przedstawiła propozycję pakietu pomocowego, którego celem było zwiększenie poczucia zaufania wśród firm i gospodarstw domowych, ponowne otwarcie rynku kredytowego oraz wsparcie dla inwestycji i tworzenia miejsc pracy.

---

<sup>4</sup> T. Kamiński, *Wpływ kryzysu gospodarczego w Europie na politykę zewnętrzną Unii Europejskiej*, Zeszyty Natolińskie 52, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2013, ss. 9-10.

<sup>5</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Podsumowanie realizacji strategii „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, Bruksela 2014, ss. 7-8.

## 2. Zaufanie – próba definicji

Słownik języka polskiego PWN definiuje zaufanie jako *przekonanie, że jakiejś osobie lub instytucji można ufać oraz przekonanie, że czyjeś słowa, informacje itp. są prawdziwe*, z kolei *zaufać to powierzyć swoje sprawy osobie lub instytucji, której się ufa*<sup>6</sup>. Zaufanie to „zakład” (przekonanie i oparte na tym działanie), że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji będzie dla nas korzystne<sup>7</sup>. Zaufanie społeczne istnieje we wszystkich aspektach życia społecznego (miłość, rozmowa, podróże, zdrowie, pieniądze itp.) i spełnia w nich kluczową rolę. Zaufanie jest podstawowym elementem życia społecznego i gości w każdym jego wymiarze. Jest niezbędne do budowy trwałych relacji społecznych, a w przypadku jego braku, ludzie stają się bierni i aspołeczni, uważają na relacje z innymi, nie wierzą w skuteczność swoich działań. Dzielenie wspólnych poglądów i przekonań, z których wywodzi się zaufanie, jest elementarnym składnikiem kapitału społecznego oraz kluczową wartością ekonomiczną. Jak się jednak okazuje, nie powinno się także ignorować funkcji zaufania w życiu politycznym czy gospodarczym. Zaufanie do instytucji publicznych zmniejsza koszty implementacji reguł prawnych i daje szansę na zbiorowe działania. Brak zaufania do instytucji ma swoje podłoże w przemyśleniach dotyczących stanu życia politycznego, a także wiąże się ze stosunkiem do ludzi, którzy kierują demokratycznymi instytucjami i innymi agencjami wdrażającymi publiczne programy. Kluczowe jest również ogólne zaufanie do systemu demokratycznego i procedur demokratycznych. Brak społecznego zaufania do instytucji politycznych i finansowych powoduje również nieakceptowanie przez obywateli decyzji podejmowanych w prawomocnym systemie politycznym. Generuje to sytuacje, gdzie obywatele zawsze będą podejrzewali, że wpływ na decyzje w sprawach publicznych ma korupcja, oszustwa, protegowanie i uprzywilejowanie jednych kosztem drugich<sup>8</sup>.

## 3. Zaufanie do instytucji w Polsce

Centrum Badania Opinii Społecznych od ponad dziesięciu lat monitoruje jak kształtuje się poziom zaufania wśród Polaków. Monitorowany jest również poziom zaufania w sferze publicznej – czy Polacy mają zaufanie do instytucji

<sup>6</sup> <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zaufanie.html>, 30.08.2017 r.

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament Społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 99.

<sup>8</sup> K. Nowakowski, *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny Rok LXX Zeszyt I, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2008, ss. 214-222.

i organizacji. W 2016 roku w sondażu oceniono dwadzieścia cztery instytucje, z których w siedmiu przypadkach przeważała nieufność, a w pozostałych mniejsze lub większe zaufanie. Największym zaufaniem Polacy darzą organizacje charytatywne – większość ufa Wielkiej Orkiestrze Świątecznej Pomocy (85%), Caritasowi (83%) oraz PCK (79%). Duże zaufanie wzbudzają także takie instytucje, jak: wojsko (79%), harcerstwo (73%), Kościół rzymskokatolicki (70%). 65% badanych ufa policji, 64% władzom lokalnym miasta lub gminy, 63% Rzecznikowi Praw Obywatelskich, a 62% Instytutowi Pamięci Narodowej. Relatywnie wysokie zaufanie Polacy mają do instytucji międzynarodowych, których członkiem jest Polska – NATO (62%), ONZ (57%) oraz Unia Europejska (56%). Połowa ankietowanych – urzędnikom administracji publicznej, a 45% – sądom. Kolejne instytucje, biorące udział w badaniu, cieszą się już mniejszym zaufaniem. 38% ankietowanych ufa rządowi, telewizji, a 37% Trybunałowi Konstytucyjnemu. Mniej badanych ufa gazetom (30%), Sejmowi i Senatowi (30%), Kościołom innych wyznań (29%) oraz związkom zawodowym (26%). Polacy najmniejsze zaufanie mają do partii politycznych – ufa im jedynie co piąty badany. Również wobec partii politycznych Polacy deklarują największą nieufność – aż 65%<sup>9</sup>.

Tabela 1. CBOS badanie zaufania do instytucji

Instytucje	Czy, ogólnie rzecz biorąc, ma Pan(i) zaufanie czy też nie ma Pan(i) zaufania do wymienionych instytucji?						
	Zdecydowanie mam zaufanie	Raczej mam zaufanie	Zaufanie – ogółem	Raczej nie mam zaufania	Zdecydowanie nie mam zaufania	Brak zaufania – ogółem	Trudno powiedzieć
	w procentach						
Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy	43	42	85	6	4	10	5
Caritas	31	52	83	8	3	11	6
PCK	22	57	79	7	3	10	11
Wojsko	23	56	79	8	2	10	11
Harcerstwo	20	53	73	5	1	6	21
Kościół rzymskokatolicki	24	46	70	17	7	24	6
Policja	9	56	65	19	8	27	8
Władze lokalne miasta/gminy	11	53	64	17	6	23	13
Rzecznik Praw Obywatelskich	13	50	63	9	3	12	25

<sup>9</sup> Komunikat z badań 18/2016, Centrum Badania Opinii Społecznych, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2016.

Tabela 1 (cd.)

IPN	15	47	62	11	4	15	23
NATO	14	48	62	13	4	17	21
ONZ	13	44	57	13	4	17	26
Unia Europejska	10	46	56	20	7	27	17
Urzednicy administracji publicznej	3	47	50	25	8	33	17
Sady	7	38	45	26	16	42	13
Telewizja	4	34	38	36	14	50	12
Rzad	8	30	38	30	20	50	12
Duze Przedsiębiorstwa	3	34	37	24	8	32	31
Trybunał Konstytucyjny	7	30	37	23	13	36	27
Sejm i Senat	4	26	30	33	21	54	16
Gazety	2	28	30	41	15	56	14
Kościóły innych wyznań	4	25	29	30	13	43	28
Związki zawodowe	2	24	26	26	13	39	35
Partie polityczne	2	18	20	43	22	65	15

*Źródło: Komunikat z badań 18/2016, Centrum Badania Opinii Społecznych, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2016.*

Z badań zleconych przez Związek Banków Polskich wynika, że aż połowa Polaków deklaruje dobre zdanie o bankach, a dwie trzecie ma zaufanie do sektora bankowego. Kolejne 42% ankietowanych ma neutralne zdanie na temat banków działających w Polsce. Krytyczną opinię wyraża 8% badanych. Jak wynika z badań, banki mają coraz lepszą reputację wśród klientów. W opinii ankietowanych sektor bankowy adekwatnie odpowiada na sytuację rynkową. Są to najlepsze dane od 2007 roku. Zdaniem Krzysztofa Pietraszkiewicza, szefa Związku Banków Polskich, niepewność polityczna, niestabilność prawa i pewne napięcia zwiększają poziom niepewności, co widać po spadających nakładach inwestycyjnych firm. W czasach niepewności rośnie zaufanie do banków, które są postrzegane jako instytucje stabilne i przewidywalne. Badanie pokazuje 62% zaufania Polaków do banków, zaraz po Narodowym Banku Polskim. Towarzystwom ubezpieczeniowym ufa 44%, Komisji Nadzoru Finansowego 42%, a Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych 37%. Najniższym zaufaniem cieszą się firmy pożyczkowe – jedynie 17% badanych oraz spółdzielcze kasy oszczędnościowo-rozliczeniowe (SKOK-i), którym ufa zaledwie 24% Polaków<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <http://wyborcza.pl/7,155287,21686424,rekordowo-duzo-polakow-ma-dobra-opinie-o-bankach-to-przez-niepewnosc.html>, 30.08.2017 r.

Prawo bankowe definiuje bank jako instytucję zaufania publicznego, jednocześnie kluczowym założeniem ustawodawcy było nałożenie określonych działań związanych z utrzymaniem norm ostrożnościowych oraz zdefiniowanie wysokiego poziomu staranności przy prowadzeniu tego typu działalności. Światowy kryzys gospodarczy pokazał kluczową rolę mediów oraz ich ogromny wpływ na funkcjonowanie i kondycję instytucji finansowych, a nawet całej gospodarki. Tempo kreowania informacji, szybkość jej kopiowania i przekazywania generuje prawdziwe zagrożenie dla instytucji finansowych i politycznych. Bez wątpienia, kryzys gospodarczy zmienił stosunek do banku w wielu państwach, jednak w Polsce, gdzie nie doszło do poważnego kryzysu, utratę zaufania społeczeństwa do instytucji finansowych, w głównej mierze spowodowały media, które wykreowały obraz destabilizacji sytuacji ekonomicznej. Problemy, które pojawiły się w polskim systemie finansowym i spowolnienie tempa rozwoju gospodarczego były skutkiem wydarzeń na rynkach międzynarodowych. Media jednak obwiniały krajowe instytucje finansowe. W głównej mierze wynika to z faktu, że media nie zagłębiają się w problem, tylko szukają najprostszycy rozwiązań. Jednocześnie sam kryzys jest dla nich wygodnym tematem, tłumaczącym wiele sensacyjnych zachowań i staje się medialną atrakcją. Kluczowe jest przyciągnięcie uwagi i wzbudzenie ciekawości w odbiorcy, a nie rzeczowa analiza problemu i skali kryzysu. Znaczna ilość problemów i zagadnień ekonomicznych została uproszczona, co w następstwie jest źródłem błędów i wypaczeń. Od początku transformacji ustrojowej polski sektor bankowy wyróżniał się wysokim poziomem stabilizacji, co również wiązało się z wysokim poziomem zaufania społecznego do tych instytucji. Z badania przeprowadzonego przez GfK Custom Research (GfK Trust Index Fall) wynika, że przed kryzysem z roku 2007, zaufanie do pracowników banków w Polsce znacznie przewyższało średni poziom zaufania w innych krajach europejskich. Jednak przez częste powoływanie się na kryzys finansowy w doniesieniach medialnych dotyczących gospodarki, niemożliwe staje się budowanie zaufania społeczeństwa do instytucji finansowych. Im dłużej kryzys będzie instrumentem do opisywania gospodarki, tym zaufanie do instytucji bankowych będzie maleć, bez względu na samą kondycję instytucji finansowych<sup>11</sup>.

## 4. Podsumowanie

W dzisiejszych czasach kryzys to zjawisko bardziej złożone i obszerniejsze – to nie tylko kryzys na poziomie gospodarczym, to także kryzys zaufania społeczeństwa do instytucji gospodarczych i finansowych, który również może być wiodącą przyczyną załamania gospodarczego. Dlatego też zwalczanie skutków

---

<sup>11</sup> <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Kryzys-zaufania-2121530.html>, 1.09.2017 r.

kryzysu to proces trudniejszy, bo nie skupia się jedynie na poprawie kondycji ekonomicznej gospodarek, a na żmudnym odbudowaniu zaufania społecznego do instytucji gospodarczych i politycznych. Mocne zaufanie społeczeństwa do instytucji finansowych i politycznych gwarantuje stabilną sytuację gospodarczą państwa, wzmacnia demokratyczne instytucje i pozwala na sukcesywny rozwój gospodarczy i społeczny państwa.

## Literatura

- [1] **Bochenek M.:** *Rozważania historyczno-semantyczne na temat kryzysów ekonomicznych*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia XLIII nr 2, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2012.
- [2] **Kamiński T.:** *Wpływ kryzysu gospodarczego w Europie na politykę zewnętrzną Unii Europejskiej*, Zeszyty Natolińskie 52, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa 2013.
- [3] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Podsumowanie realizacji strategii „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komisja Europejska, Bruksela 2014.
- [4] Komunikat z badań 18/2016 Centrum Badania Opinii Społecznych, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2016.
- [5] **Nowakowski K.:** *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, Rok LXX, Zeszyt I, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2008.
- [6] **Sztompka P.:** *Zaufanie. Fundament Społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- [7] **Zdyb M.:** *Kryzys gospodarczy czy kryzys zaufania do państwa i prawa*, [w:] Między tradycją a przyszłością w nauce prawa administracyjnego, red. Supernat J., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- [8] [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)
- [9] [www.encyklopedia.pwn.pl](http://www.encyklopedia.pwn.pl)
- [10] [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl)
- [11] [www.wyborcza.pl](http://www.wyborcza.pl)

## Economic crisis as a crisis confidence to economic and political institutions

### Summary

Every economic crisis that affects the world economy, carries enormous economic and financial consequences, which are widely analyzed and discussed in numerous scientific studies, television programs and online media. However,

it must not be forgotten, that each economic crisis is accompanied by a crisis of trust in economic and public institutions, which increases the size of the economic and financial collapse and makes difficult to return to the proper economic condition. Trust as a basic component of social capital, has an impact on economic growth, market efficiency, stability and development. The purpose of this article is to define the interconnectedness of the economic crisis and crisis of trust in economic and public institutions.

ISSN 0137-2599