

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 13

redakcja
Marek Szajt

Częstochowa 2014

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

Komitetu naukowy

Prof. zw. n.techn. i n.ekonom. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

Prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski

Prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki

Prof. zw. dr hab. Arnold Pabian

Prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin

Prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak

Prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska

dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

dr hab. Robert Janik prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

dr hab. inż. Robert Kucęba prof. PCz

dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Roman Olejnik prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. inż. Szymon Salamon prof. PCz

dr hab. inż. Jacek Selejdak prof. PCz

dr hab. Eugeniusz Sitek prof. PCz

dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz

dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr Agnieszka Strzelecka

Redaktor statystyczny

dr Aneta Włodarczyk

Korekta językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Paweł Ujma

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.zim.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2014



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wyd.wz@zim.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Od Redakcji	5
Jana Naščáková, Marcela Gergeľová Smart Grid/Smart Metering –Trends Introducing Intelligent Metering Systems in the Conditions Utility Companies	7
Marta Hamala Media społecznościowe jako narzędzie reklamy	16
Anna Kurzak Realizacja przez przedsiębiorstwo celów społecznych zrównoważonego rozwoju	27
Yeliena Prokhorova Implementation of Strategic Changes: Content and Sequence	38
Karina Wieczorek Idea zarządzania strategicznego w kontekście działalności podmiotów gospodarczych	48
Agnieszka Strzelecka Zarządzanie zakupem sprzętu medycznego poprzez leasing w podmiotach leczniczych	58
Rafał Niedbał Negocjacje w gospodarce cyfrowej	69
Michał Pietruszewski Rola kraju pochodzenia w kreowaniu wizerunku marki na przykładzie rynku audio w Polsce	81
Katarzyna Grondys, Katarzyna Hibił Zarządzanie ryzykiem transportu paliw ciekłych	96
Ewelina Chrapek Wybrane aspekty funkcjonowania pracocholika w perspektywie organizacyjnej	108
Marcin Skoczył Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej	115

Od Redakcji

Szanowny Czytelniku,

oddajemy w Twoje ręce kolejny numer Zeszytów Naukowych. W tym – 13. z kolei numerze – zamieszczamy 11 artykułów o różnorodnej tematyce związanej z ekonomicznymi problemami współczesnych organizacji. W końcu zarządzanie to nie tylko działania na gruncie przedsiębiorstw, ale również szkół wyższych, urzędów państwowych i samorządowych czy nawet organizacji non-profit. Nowoczesne trendy w naukach o zarządzaniu dostrzegają multidyscyplinarny charakter działań zarządczych. I w tym duchu przygotowany został niniejszy numer.

W naszym Zeszycie znaleźć będzie można zatem zarówno analizy związane z logistyką, jak i kształtowaniem wizerunku marki. Podniesiono temat pozyskiwania środków w służbie zdrowia, ale i problemy zarządzania transportem paliw ciekłych. Opisano problemy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania zmianami. Nie zapomniano również o zagadnieniach z zakresu marketingu, zarządzania strategicznego czy negocjacji.

Zakładamy, że dobór artykułów do niniejszego Zeszytu, poprzez swą różnorodność, z jednej strony – uatrakcyjni go dla potencjalnego Czytelnika, a z drugiej – pozwoli na uwidocznienie szerokiego spektrum problematyki zarządzania w ujęciu mikro- i makroekonomicznym.

Marek Szajt



SMART GRID/SMART METERING –TRENDS INTRODUCING INTELLIGENT METERING SYSTEMS IN THE CONDITIONS UTILITY COMPANIES

Jana Naščáková, Marcela Gergeľová

Ekonomická Univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Abstract: Currently, the European trend in optimizing energy production and consumption, new trends in technology, whose main objective is to reduce the environmental burden on the environment at the primary or secondary sources. Technologies that were recently at an experimental level, is now becoming a reality. Photovoltaic power, electric vehicles and smart grids in the next few years will become part of our everyday life. This technological progress will be gradual implementation of intelligent metering systems. The European space activities related to the „introduction of intelligent metering systems” governed by a directive of the European Parliament and of the Council 2009/72/EC1.

Keywords: intelligent metering systems, geographical information system, Smart Grids

Introduction

Questions consumption of energy in the world, development, current consumption, as well as developing trends among the current problems of society. Energy supply worldwide must be based on social, political, economic and ecological conditions. Energy development in the coming years, in terms of economy, energy and environment complicated by factors such as the troubled nuclear power development, possible shortage of global resources of oil and gas². Is confirmed by the events of recent months, the global market for fossil fuels. Higher energy consumption in the future is subject to population growth and is an essential factor in economic and social development of each country. Currently, a large amount of energy in the world produces and consumes a way that does not support sustainable development. In order to ensure the sustainable development of energy should be used in a way that respects the necessary air quality, human health and the environment as a whole, primarily on the basis of new and renewable energy sources.

¹ <http://www.efocus.sk/en/conference/detail/smart-grid-smart-metering-trendy-v-zavadzani-inteligentnych-meracich-system/>

² I. Šenitková, A. Ešťoková, *Energy sources and environmental impact*, “Acta Montanistica Slovaca” 2002, Vol. 7(4), p. 257-260.

At present, the area of electricity distribution in Europe is managed systems that were designed during the Second World War. Networks were originally built only as a regional system, which gradually expanded and interlinked. The largest and most advanced of them distribute electricity from a relatively small number of large central power plants, which were driven coal, oil and natural gas. With increasing knowledge of the dangerous effects of climate change, but increasingly there is a belief that outdated system is no longer fit for the 21st. century and emerging requirements.

Now transmission systems (systems) have to deal with many complex challenges to both supply and demand. It should be on a comprehensive basis to address issues:

- impact of fossil fuels on the environment,
- transition to cleaner but more volatile sources (wind, solar),
- security and diversification of energy supply,
- protect networks against cyber attacks,
- protection of privacy³.

The current electricity infrastructure was not designed for the needs of changes in the structure of the electricity market, the growing demands of a digital society or the increased production of renewable energy. Difficult conditions, investment in development and maintenance of the infrastructure caused in the past decades lag against security threats.

The consequences are urgently needed in the modernization and improvement of power system. It is designed to improve economic productivity, quality of life and minimize the impact on the environment and simultaneously maximizes safety. Achieving this vision will require careful policy formulation, accelerate investment in infrastructure and compliance of public and private research, development and presentation of overcoming barriers to vulnerability⁴.

In search of new conceptual approaches, methods and technology solution brings *the introduction of smart metering* (smart metering) consumption and the need to build smart grid (**smart grid**). At present, the area of implementation of intelligent metering systems subject s the only legally valid European directives and Directive of the European Parliament and of the Council 2009/72/EC, which defines the rights and obligations utilities of all Member States (valid in the Slovak Republic and Poland). The situation that rules in this day and age when fossil fuels are gradually running out, forcing us to find adequate solutions to ensure a steady source of energy. The solution is offered through the use of alternative energy sources. In view of the emerging threats in both the primary deficit of energy resources and the very low efficiency of its generation, transmission, distribution and use of the growing belief in the need for smart energy supply systems commonly known as smart grids⁵. In its most common meaning, the term means the delivery of electricity to customers or, more broadly - Energy Services - with the use of IT.

³ J. Naščáková, M. Gergeľová, *Smart grids ako piliere budúcej energetiky v podmienkach Slovenskej republiky*, "Transfer Inovácií" 2012, No. 24, p. 143-147.

⁴ <http://www.energia.sk/analyza/elektrina-a-elektromobilita/odhad-nakladov-a-vynosov-smart-grid-v-usa/6488/>

⁵ M.S. Hamilton, *Benefits of the smart grid – part of long-term economic strategy*, "Power&Energy", Vol. 9, No. 1, Jan.-Febr. 2011, available at: www.ieee.org/power

At the beginning of this paper is necessary to characterize the baseline dates on which will depend the content page paper. As paper is devoted to the issue of smart grids, whose inseparable part is smart meeting is necessary first to clarify the nature of the concept *smart*. In the Slovak energy concept is not yet smart Slovak equivalent. Thus, it is possible at a general level this term translates as:

Smart = intelligent

According to terminological dictionary as the ability of a person, respectively, with the issues examined in our case, the system's ability to act effectively to changing external conditions. Thus, it is the system's ability to deal with new, previously unknown problems. This means the ability to remember, learn and derive new results and solutions⁶.

The basic element of most definitions is the use of digital imaging and communications in the power supply. The integrated use of digital technology in electricity networks has several potential uses. Integration of new network information flow to useful processes and systems is one of the key issues in designing the smart grid⁷.

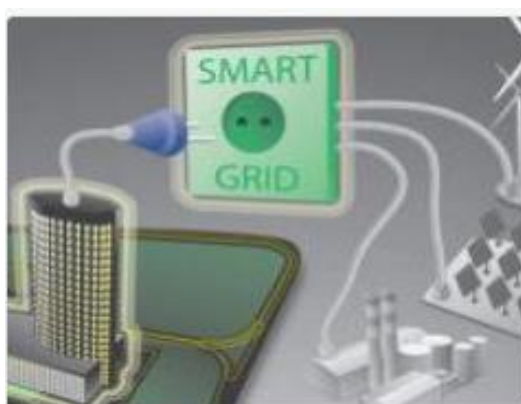


Figure 1. Presentation of the importance of Smart Grid

Source: www.efocus.sk

From smart systems is expected to be more than the „*normal*” or „*ordinary*”. The premise is that even if we solve new problems, at least to us with their solution will help considerably. So what can generally expect from Smart Grid and Smart Metering? Smart grid the electrical grid with two ways communication enabling measure and control the production, transmission and consumption of electricity from power plants to individual consumers in order to⁸:

⁶ P. Kukučka, *Smart Metering a Smart Grid. Očakávanía a skutočnosť*, “ATP Journal” 2012, available at: www.atpjournalsk (accessed: 18.09.2013).

⁷ S. Števo, J. Osuský, *Cesta k smart gridu*, “IDB Journal” 2013, available at: www.idbjournal.sk/rubriky/prehľadove-clanky/cesta-k-smart-gridu-1.html?page_id=17246 (accessed: 24.09.2013).

⁸ S. Darby, *Smart metering what potential for householder engagement*, “Building Research & Information” 2010, Vol. 38, Issue 5, p. 442-457.

- reduce energy consumption,
- increase the efficiency consumption of energy,
- enable dynamic switching tariffs,
- reduce energy bills,
- enable targeted disconnecting / connecting consumers,
- simplify change of supplier of energy,
- increased competition from energy suppliers,
- reduce the environmental burden etc.

Since the issue of smart grids in the Slovak Republic is quite unexplored and still new issue, anywhere is like based on the experience of foreign countries that integrate smart grids in power system, seamlessly managed.

Smart grids in the Slovak Republic

In the Slovak Republic, Smart Grids currently represents the energy broad term. Currently, the process of introducing Smart Grids at the stage of pilot projects and technical studies of a broad range of experts in the energy field. From experience abroad Smart Grids covers the net itself, the consumption side electricity production. Is irreplaceable have enough information about all the changes that occur in the system (distribution network) and also must be fully ensured the availability of information on how the overall network for any changes in response. On the place stating that Smart Grids can be seen as a system, which consists of a system of sensors. Smart Grids are able to respond to different events, can make optimum use of electricity from various sources, power plants, that is genesis energy standard. Given that the distribution network in the near future have to manage the increasing number of new sources of decentralized renewable energy small scale, it is necessary to ensure flexibility and strengthen the electrification of heat supply. It must be held that smart technologies and networks will play an important role in the future of energy⁹.

Technology to support the development of smart grids

One of the main conditions for life settlements represent distribution of electricity, whose role is to ensure the flow of energy of an area. The implementations of Smart Grids are developed need for timeliness and an overview of their current status. Coordination of other conditions for their gradual development based on planning their gradual building process in parallel enlargement. In the long term it is necessary to monitor the technical condition of the network Smart Grids, preventing disrepair. In case of emergency are well collected and stored data a good basis for decision making and the search for optimal solutions. Given the nature of the stored data can serve as a basis for further processing, for example, physical simulation for different network conditions or for technical computing that have an impact on re-engineering and other intentions networking.

⁹ J. Naščáková, M. Gergeľová, *Smart grids* ..., op. cit.

Support for the management of utilities companies that want to integrate their sphere of competence Smart Grids is conditional choice fully functional information system. Requirements in the selection system should primarily be based on the following facts:



Figure 2. Fully functional system Smart Grids

Source: Chrapčiak I., Smart Metering – súčasť inteligentnej energetiky energetiky, available at: www.people.tuke.sk/dusan.medved/Sarpanec/2012/Chrapciak.pdf (accessed: 11.10.2013)

- Immediate response to any changes in the distribution network,
- Management of disorders,
- Removing failures and distribution,
- Basic information about network components that are part of smart grids,
- Basic information about customers,
- Basic information on electricity generation¹⁰.

When selecting a system to support the management of Smart Grids should be based on the above facts. It is now available to the general board information systems, which, by their functionality meet those requirements. On the Slovak market, several commercial companies that produce systems tailored to the needs of companies. In terms of information systems integrated in terms of utility companies (eg. VSE) should be present in the current system used to manage network data. Terms of the geographical information system (GIS). At present there is intense development of the geographically-oriented information systems (GIS). GIS, based on the spatial information, allow for an easier way of processing spatially oriented information. Regards the integration of different tools, which greatly contribute to reducing the difficulty of processing spatial data. Provide efficient access, analysis and management of geographical data. GIS technology

¹⁰ V. Kanas, *Nové požiadavky na výrobu a rozvod elektrickej energie v EÚ a na Slovensku*, "ENERGOFUTURA" 2010, s. 1-13, available at: www.energofutura.com (accessed: 23.09.2013).

combines the common database operations such as task assignment and statistical calculations with its unique display and spatial analysis, which provides map display. These capabilities significantly different GIS from other information systems¹¹. GIS can provide strong data management, planning and analysis, field collection and situational awareness¹². Enable efficient access, analysis and management of geographic data. Through the application interface environment GIS can effectively process, analyze and simulate the situation and response network data to unexpected events or associated disorders. GIS for managing network data is the optimal tool for future planning and decision making in the field of network infrastructure¹³. GIS in general terms is an appropriate tool in the management and administration „Smart Grids” and the related „Smart metering”. Utilities depends on GIS meet common operational needs including asset and field force management (see Figure 3).

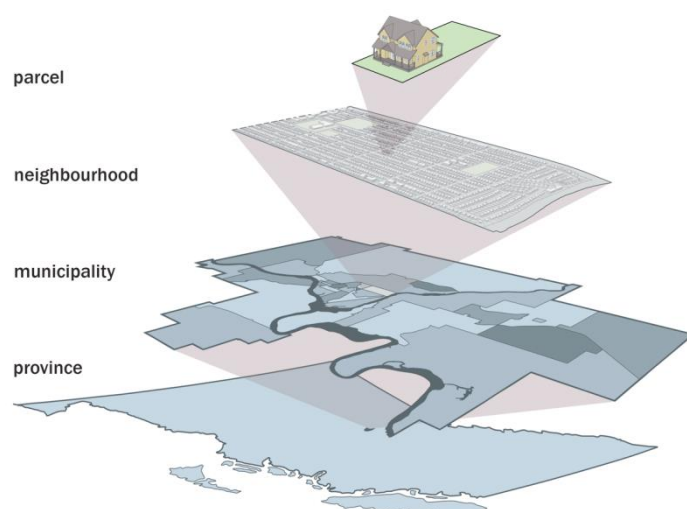


Figure 3. Geoprocessing model

Source: www.opengeospatial.org

Creating a working GIS management Smart Grids incorporates design and develop a data model. The data model generally captures all the necessary elements of the energy network with comprehensive description of the proposed elements of the model and the creation of cross links between elements of the model. The purpose of the model is to capture data in one system three basic components attributes, links and their own behavior. The main benefit of integrating GIS into

¹¹ M. Gergeľová, Ž. Kuzevičová, Š. Kuzevič, J. Naščáková, M. Vargová, *Tvorba digitálnej mapovej dokumentácie pre potreby spracovania sieťovej infraštruktúry líniových rozvodov v prostredí GIS*, "Posteris" 2013, Roč. 6, č. 1, p. 1-8.

¹² P.A. Longley, et al., *Geographical Information Systems and Science*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, England, 2005.

¹³ M. Gergeľová, Ž. Kuzevičová, Š. Kuzevič, J. Naščáková, M. Vargová, *Tvorba digitálnej ...*, op. cit.

the Smart Grid is the use of instruments collection, storage, analysis, interpretation and synthesis of spatial data¹⁴.

As an illustration of the possibilities of using GIS tools necessary for monitoring of centralize and decentralize electricity is an example of processing in Smart Grids Denmark see Figure 4).

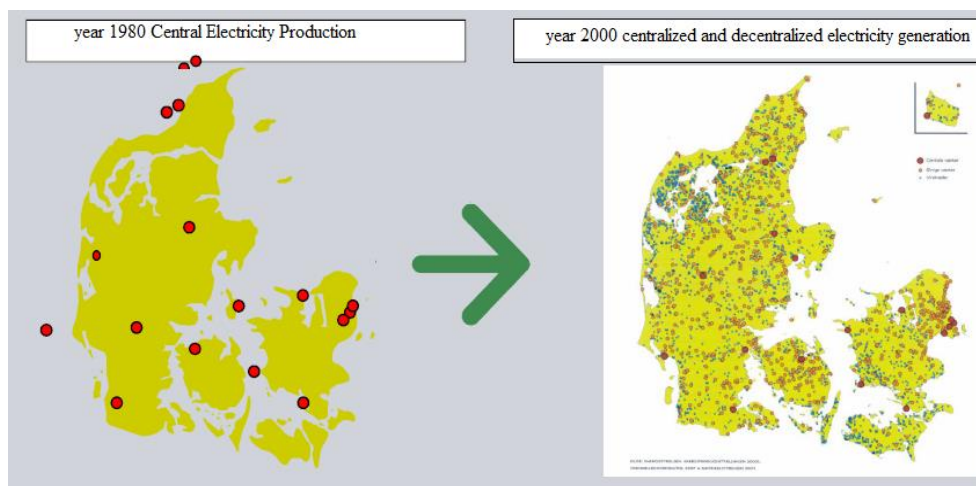


Figure 4. Processing of centralize and decentralized electricity production with the support of GIS tools

Source: http://www.energifutura.com/uploads/fck/file/6_Vladimir_Kanas.pdf

Field crew will depend even more heavily on GIS for implementing an advanced metering infrastructure and keeping current with data collection¹⁵.

Data management

For Smart Grid to work, utilities will need to know the health for their systems. GIS is widely recognized for its strong role in managing traditional electric transmission and distribution. GIS provides the most comprehensive inventory of the electrical distribution¹⁶.

Full-featured and functional system capable of supporting GIS based *online* platform to ensure two-way communication in real time, what is the current status of monitoring conditions in Smart Grids necessary.

¹⁴ P.A. Longley, et al., *Geographical Information ...*, op. cit.

¹⁵ B. Meehan, *GIS makes Smart Grid Smart*, Geospatial Technology Is Emerging as the Platform to Support Intelligent Electric Networks, 2009, available at: www.esri.com/library/articles/gis-makes-smart-grid-smart.pdf (accessed: 11.10.2013).

¹⁶ Ibidem.

Conclusion

To meet the energy challenges of the future, arising out of European guidelines in terms of Slovakia country it should be needed to keep the effective transition to a more sustainable electrical system that it can make to increase the economic growth of any country. It is necessary in this context its efforts to use the potential of local renewable energy sources. Global and especially European trend optimizing energy production and consumption, which aims to reduce the burden on resources and the environment brings new trends in technology¹⁷.

Smart Grids in the space of a few years become part of our everyday lives. The actual networking Smart Grids brings with it a number of issues that still needed to be addressed. Certainly one of them is the proper term upwards Smart Grids in IT support. Maybe form solution is offered by geographic information systems. Currently in Slovakia is in operation selected utility companies integrated GIS system that fully addresses the basic needs of energy companies.

The aim was to present the contribution of basic assumptions Smart Grids in Slovakia and Poland. Attention was also paid to the possibilities of GIS presentations in utility companies with potential application to the field of Smart Grids. Of course in addressing the issue of seduction Smart Grids should be based on the experience of foreign countries in which the process of integration in the energy sector managed. Utilities operators will need a GIS – based view of their utility in order to make the best decisions about key issues such a s managing meters and customers and incorporating renewably energy. In short, enterprise GIS will make it possible for utilities to build and operate a smart grid¹⁸.

Literature

1. Chrapčiak I., Smart Metering – súčasť inteligentnej energetiky energetiky,
2. available at: www.people.tuke.sk/dusan.medved/Sarpanec/2012/Chrapciak.pdf
3. Darby S., Smart metering what potential for householder engagement, “Building Research & Information” 2010, Vol. 38, Issue 5.
4. Gergeľová M., Kuzevičová Ž., Kuzevič Š., Naščáková J., Vargová M., Tvorba digitálnej mapovej dokumentácie pre potreby spracovania sieťovej infraštruktúry líniových rozvodov v prostredí GIS, “Poster” 2013, Roč. 6, č. 1.
5. Hamilton M.S., Benefits of the smart grid – part of long-term economic strategy, “Power&Energy”, Vol. 9, No. 1, Jan.-Febr. 2011, available at: www.ieee.org/power
6. <http://www.efocus.sk/en/conference/detail/smart-grid-smart-metering-trendy-v-zavadzani-inteligentnych-meracich-system/>
7. <http://www.energia.sk/analyza/elektrina-a-elektromobilita/odhad-nakladov-a-vynosov-smart-grid-v-usa/6488/>
8. http://www.energofutura.com/uploads/fck/file/6_Vladimir_Kanas.pdf
9. Kanas V., Nové požiadavky na výrobu a rozvod elektrickej energie v EÚ a na Slovensku, “ENERGOFUTURA” 2010, s. 1-13, available at: www.energofutura.com

¹⁷ <http://www.efocus.sk/en/conference/detail/smart-grid-smart-metering-trendy-v-zavadzani-inteligentnych-meracich-system/>

¹⁸ B. Meehan, *GIS makes ...*, op. cit.

10. Kukučka P., Smart Metering a Smart Grid. Očakávania a skutočnosť, "ATP Journal" 2012, available at: www.atpjournals.sk
11. Longley P.A. et al., Geographical Information Systems and Science, 2nd Edition, John Wiley & Sons, England, 2005.
12. Meehan B., GIS makes Smart Grid Smart, Geospatial Technology Is Emerging as the Platform to Support Intelligent Electric Networks, 2009, available at: www.esri.com/library/articles/gis-makes-smart-grid-smart.pdf
13. Naščáková J., Gergeľová M., Smart grids ako piliere budúcej energetiky v podmienkach Slovenskej republiky, "Transfer Inovácií" 2012, No. 24.
14. Šenitková I., Ešťoková A., Energy sources and environmental impact, "Acta Montanistica Slovaca" 2002, Vol. 7(4).
15. Števo S., Osuský J., Cesta k smart gridu, "IDB Journal" 2013, available at: www.idbjournal.sk/rubriky/prehľadove-clanky/cesta-k-smart-gridu-1.html?page_id=17246
16. www.efocus.sk
17. www.opengeospatial.org

WDRAŽANIA INTELIGENTNYCH SYSTEMÓV POMIAROVYCH V PRZEDSIĘBIORSTWACH UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ

Streszczenie: Optymalizacja produkcji i zużycia energii elektrycznej jest obecnie podstawowym wezwaniem stawianym państwom członkowskim Unii Europejskiej. Celem tych działań jest zmniejszenie negatywnego oddziaływania energetyki na środowisko naturalne i odpowiednie wykorzystanie pierwotnych i wtórnych źródeł energii. Technologie, które jeszcze niedawno były w fazie eksperymentów, dziś stały się rzeczywistością. Fotowoltaika, pojazdy napędzane energią elektryczną czy inteligentne sieci w ciągu najbliższych kilkunastu lat staną się częścią naszego codziennego życia. Stopniowe wdrażanie inteligentnych systemów pomiarowych reguluje dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy nr 2009/72/WE, która określa prawa i obowiązki użyteczności publicznej wszystkich państw członkowskich Unii. Niniejszy artykuł poświęcony jest kwestii inteligentnych sieci i problemów z ich wdrażaniem na przykładzie Republiki Słowackiej.

Słowa kluczowe: inteligentne systemy pomiarowe, system informacji geograficznej, inteligentne sieci



MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE JAKO NARZĘDZIE REKLAMY

Marta Hamala

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Firmy reklamują swoje produkty lub usługi na ogólnodostępnych serwisach społecznościowych. Media społecznościowe to wciąż nowy, energicznie rozwijający się obszar, który warto poznać. Ostatnie lata pokazały, iż media społecznościowe stały się bardzo popularne wśród branż biznesowych, które stosują społecznościowe portale jako narzędzia do promocji swoich produktów i usług na rynku lokalnym. Media społecznościowe to liczne blogi, mikroblogi, serwisy społecznościowe takie jak np. Facebook, Nasza Klasa, Tweeter, YouTube, ale też wiele innych. Wszystkie media społecznościowe, w obecnym, powszechnym rozumieniu, można zaliczyć do trendu Web 2.0. Są one nową formą aktywności w sieci, opierającej się na grupach społecznościowych. W artykule opisano możliwości wykorzystania mediów społecznościowych do promocji produktów lub usług lokalnych częstochowskich firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, najpopularniejsze serwisy społecznościowe

Serwisy społecznościowe

Cechą charakterystyczną serwisów społecznościowych jest zawieranie znajomości i utrzymywanie relacji między ludźmi. Obecnie serwisy społecznościowe dzielą swoją funkcjonalność na:

- profile użytkowników – pełnią funkcję wizytówki, strony prywatnej użytkownika, na której znajdują się podstawowe informacje o nim, jego zdjęcia, pliki audio i video, lista ulubionych stron, grupy dyskusyjne, do których należy, lista znajomych i tablica, na której znajdują się informacje o aktywnościach użytkownika i jego wpisy;
- listy kontaktów – listy profili osób, z którymi użytkownik utrzymuje kontakty, tzw. znajomi;
- fora dyskusyjne – skupione wokół danego tematu, organizacji lub działalności grupy, na których większa liczba osób może wymieniać poglądy, wypowiadać się, publikować zdjęcia itp.;
- fanpage'e – profile zakładane zazwyczaj przez firmy, organizacje, grupy; posiadają niedostępną dla użytkowników indywidualnych możliwość posiadania fanów – osób, które „lubią” tę stronę, są narzędziem promowania zdarzeń, produktów i idei;

- wewnętrzną pocztę – możliwość przesyłania wiadomości między użytkownikami serwisu, która nie wymaga zakładania osobnego konta;
- wydarzenia prywatne, kulturalne, rozrywkowe, polityczne, biznesowe;
- czaty, komunikatory – umożliwiające komunikację ze znajomymi w czasie rzeczywistym w ramach jednego serwisu;
- funkcjonalności o charakterze mikroblogowym – służą do informowania znajomych o bieżących sprawach w formie krótkich opisów, tzw. postów;
- współdzielenie plików audio, video, zdjęć oraz linków – powiązana z postami możliwość prezentowania znajomym materiałów audio, video, zdjęć oraz linków;
- wewnętrzne gry, quizy, aplikacje, których tworzenie jest dostępne dla użytkowników;
- powiadomienia – polegają one na tym, że użytkownik serwisu społecznościowego otrzymuje e-maile na podany przez siebie adres z informacjami o otrzymanych zaproszeniach, wydarzeniach czy komentarzach związanych z profilem użytkownika i jego znajomymi; liczba funkcjonalności serwisów społecznościowych stale rośnie i zmienia się, dlatego trudno jest je wszystkie opisać¹;
- możliwość edytowania treści – w każdej chwili, przez każdego.

Pozwala to stwierdzić, że media społecznościowe należą obecnie do największych i najpopularniejszych serwisów internetowych na świecie. Pierwsze i drugie miejsce w rankingu zajęły odpowiednio: Facebook i YouTube. Wyprzedziły one tym samym przeglądarki internetowe i komunikatory².

Wykorzystanie mediów społecznościowych przez firmy

Media społecznościowe wzbudziły duże zainteresowanie licznych przedsiębiorstw. Firmy coraz częściej reklamują się za pomocą portali społecznościowych, które zapewniając bezpośrednie, łatwe i szybkie kontakty z klientami, sprzyjają komunikacji. Serwisy i platformy, na których funkcjonują firmy, mają za zadanie promowanie ich usług lub produktów. Media społecznościowe stają się coraz częściej nośnikiem informacji mających na celu zwiększanie świadomości marki wśród konsumentów. Działania komunikacyjne prowadzone w mediach społecznościowych mogą być dobrym wsparciem dla działań marketingowych i wizerunkowych prowadzonych przez firmę w tradycyjnych mediach. Media społecznościowe pozwalają na bieżąco reagować na pojawiające się wiadomości internautów – ich zachowania, komentarze, działania, pytania. To również szansa na szybkie reagowanie na pojawiające się sytuacje kryzysowe i szansa na kontrolę nad informacjami publikowanymi przez internautów. Funkcjonalności wielu mediów społecznościowych, np. popularnych w Polsce serwisów społecznościowych, takich jak Facebook, Nasza Klasa, Instagram, Tweeter i inne, pozwalają na zastosowanie bardzo wielorakich metod komunikacji firm i korporacji z użytkownikami tych

¹ D. Kaznowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008.

² W. Gogołek, *Technologie informacyjne mediów*, wyd. 2 zm., Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006.

mediów. Narzędzia, jakie posiada wiele serwisów społecznościowych, pozwalają bowiem na poszerzenie grona ich fanów, a użytkownikom tych serwisów na łatwe dzielenie się ze swoimi znajomymi odczuciami i opiniami o markach, firmach, produktach i usługach. Dla firmy nie jest to tylko darmowa reklama, ale również sygnał, w którym kierunku warto rozwijać swoje usługi i czy oferować kolejne nowe produkty. Następnym z powodów, dla których firmy chętnie korzystają z mediów społecznościowych, jest fakt, iż mechanizmy, które rządzą mediami społecznościowymi, pozwalają na szybkie dotarcie z przekazem do konsumentów. Takich możliwości nie dają inne media³. Sukces w mediach społecznościowych nie zależy od wielkości budżetu przeznaczanego na działania w tej sferze. W tych mediach najbardziej bowiem liczy się pomysł i systematyczna, codzienna praca oraz odpowiednie dostosowanie komunikatów i przekazu do potrzeb danej grupy odbiorców⁴.

Najpopularniejsze portale społecznościowe wykorzystywane w Polsce

Facebook. Największy portal społecznościowy na świecie; w październiku 2012 roku liczba użytkowników na całym świecie wynosiła ponad 1 mld, a co miesiąc wgrywany jest ponad 1 mld zdjęć oraz 10 mln filmów, których obecnie jest 1 181 007 040⁵. Średni wiek użytkownika serwisu to 22 lata. Twórcą tego portalu jest Mark Zuckerberg.

Początkowo sporo osób używało w Polsce Facebooka głównie do kontaktów ze znajomymi z zagranicy. Teraz jednak zdobywa szturmem polski Internet i jest drugim co do popularności portalem tego typu w Polsce (różne szacunki podają, iż liczba aktywnych użytkowników Facebooka w naszym kraju to 11 400 000⁶). Sporo osób posiada konta zarówno na Facebooku, jak i na Naszej Klasie (NK). Facebook przyciąga różnorodnością aplikacji dostępnych na jego platformie, a także przejrzystością i funkcjonalnością. Większość działań skoncentrowanych jest wokół Tablicy, na której odbieramy większość treści (teksty, filmy, zdjęcia), zarówno od znajomych, jak i ze stron czy grup facebookowych, które „polubiliśmy”. „Lubię to” jest charakterystycznym przyciskiem stworzonym dla Facebooka, który zajął cały Internet. Jego kliknięcie gdziekolwiek w sieci powoduje, że na naszej Tablicy pojawi się informacja o „polubieniu” danej strony, artykułu czy np. filmu.

NK (dawniej Nasza-Klasa). Najpopularniejszy ogólnotematyczny portal społecznościowy w Polsce. W czerwcu 2010 roku na portalu istniało około 14 mln aktywnych kont użytkowników⁷. Mimo sporej konkurencji, różnych pogłosek o jego śmierci, nadal trzyma się mocno – odwiedza go kilkanaście milionów osób miesięcznie. Obecnie trwa przebudowa portalu. Początkowo był to portal łączący dawnych przyjaciół z klasy. Wokół tej idei tworzona była cała jego struktura. Okazało się jednak, że ta formuła po paru latach się wyczerpała. Teraz, wraz ze zmianą

³ Ł. Majewski, *Social media zmieniają biznes*, „Nowoczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.

⁴ www.epr.pl/konsument-w-mediach-spoecznościowych,raporty,24678,1.html (odczyt: 22.12.2013).

⁵ <http://pl.socialtimes.me/stat/PL> (odczyt: 03.12.2013).

⁶ Ibidem.

⁷ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Nk.pl> (odczyt: 06.12.2013).

marki z Naszej-Klasy na NK, trwa zmiana z portalu „klasowego” na ogólnotematyczny. Dodano nowe funkcje i usługi społecznościowe – w postaci gier, grup oraz kont oficjalnych. Powstała także wersja na urządzenia mobilne.

GoldenLine. Branżowy portal społecznościowy wykorzystywany głównie do kontaktów biznesowych i w celach zawodowych. W sierpniu 2012 liczba profili użytkowników przekroczyła milion⁸. Wykorzystywany często przez headhunterów w poszukiwaniu pracowników. Istnieje możliwość zamieszczenia tam swojego CV i wzięcia udziału w dyskusjach w ramach różnorodnych grup tematycznych. Na GoldenLine pojawiają się również ogłoszenia o pracę. Warto się tam zarejestrować, jeśli poszukuje się pracy w nowoczesnych technologiach, finansach lub szuka się partnera w działalności biznesowej. Społeczność liczy ok. 2 mln członków.

Myspace. Portal społecznościowy, który niegdyś, podobnie jak u nas Grono, przecierał szlaki i był numerem jeden. Od 15 czerwca 2011 roku, jak podają twórcy portalu, konta założyło ponad 250 mln użytkowników⁹. Dziś, po przegranej walce o popularność z Facebookiem i zmianie wizerunku, koncentruje się głównie na branży muzycznej i rozrywkowej. Sporo grup muzycznych ma tam swoje profile i jeśli ktoś interesuje się muzyką, powinien założyć tam konto. W Polsce używa go ok. milion osób.

Twitter. Najpopularniejszy na świecie tzw. serwis mikroblogowy (choć często wiele z blogowaniem wspólnego nie ma). Twitter deklarował aż 218,3 mln aktywnych użytkowników. Dane te pochodziły z drugiego kwartału 2013 roku¹⁰. Każdy użytkownik może wrzucić na swój profil bardzo krótką wiadomość tekstową (tzw. status) i podejmować dyskusje z innymi wokół wątków tematycznych (hashtagów) lub po prostu opisać, co dzisiaj ugotował na obiad. Większość użytkowników jedynie śledzi wpisy innych osób. W Polsce używa go prawie milion osób. Polskim odpowiednikiem jest m.in. Blip¹¹.

Charakterystyka respondentów

Celem przeprowadzonego badania jest przedstawienie alternatywnej formy promocji swoich produktów lub usług za pomocą mediów społecznościowych. W badaniu udział wzięli właściciele oraz pracownicy pięćdziesięciu częstochowskich firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Badanie odbyło się między 1 a 31 listopada 2013 roku. Zróżnicowanie respondentów jest dość szerokie – od zakładów fryzjerskich, które za pośrednictwem portali społecznościowych promują swoje usługi, przez liczne kawiarnie znajdujące się na terenie miasta Częstochowy, zakład obuwniczy, małe firmy zajmujące się wystrojem wnętrz mieszkań, kawiarni, biur, po zakład wulkanizacyjny zajmujący się wymianą opon w samochodach ciężarowych. 62% ankietowanych to kobiety, a 38% – mężczyźni. Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku od 26 do 34 lat, co daje 64% ogółu respondentów, 16% badanych to osoby z przedziału 18-25 lat. Ankietowani, którzy

⁸ <http://pl.wikipedia.org/wiki/GoldenLine> (odczyt: 04.12.2013).

⁹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Myspace> (odczyt: 04.12.2013).

¹⁰ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Twitter> (odczyt: 06.12.2013).

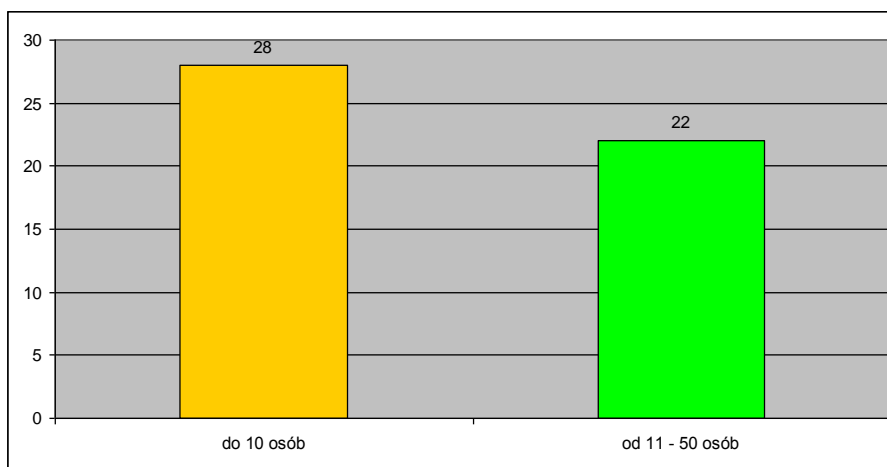
¹¹ www.portale-spoecznościowe.pl/portale-spoecznościowe-lista (odczyt: 02.12.2013).

znajdują się w wieku 35-50 lat stanowili 12% badanych. Wśród badanych znalazły się osoby, które mają powyżej 50 lat i stanowiły 8% badanych. Dokonując charakterystyki respondentów, należy zaznaczyć, że największą grupę osób biorących udział w badaniu stanowią osoby z wykształceniem wyższym – 50%. 20% osób posiada wykształcenie wyższe niepełne, a 30% respondentów to osoby z wykształceniem średnim. 38% badanych wykazuje miesięczny dochód w wysokości od 2500 zł do 5000 zł. 32% osób zarabia od 1000 zł do 2500 zł. Osoby zarabiające do 1000 złotych stanowią 18% ankietowanych. Tylko 12% ankietowanych zarabia powyżej 5000 zł. Jeśli chodzi o zajmowane przez ankietowanych stanowiska pracy, to 24% ankietowanych jest właścicielami przedsiębiorstwa, ale również wykonuje w firmach obowiązki pracownika fizycznego, 25% respondentów zatrudnionych jest na stanowisku pracownika fizycznego, 20% badanych zatrudnionych jest na stanowisku specjalisty do spraw sprzedaży, 21% ankietowanych zajmuje stanowiska do spraw finansów, 2% zajmuje się kształtowaniem PR w firmie, natomiast 8% ankietowanych pracuje na stanowisku specjalisty do spraw marketingu.

Badanie promowania usług i produktów za pośrednictwem portali społecznościowych

W przeprowadzonym badaniu podano czynniki wpływające na promocję firmy za pośrednictwem portali społecznościowych. Wyniki uzyskane na podstawie ankiety pozwoliły na zorientowanie się, czy respondenci są przychylnie ustosunkowani do reklamy swoich firm za pomocą mediów społecznościowych.

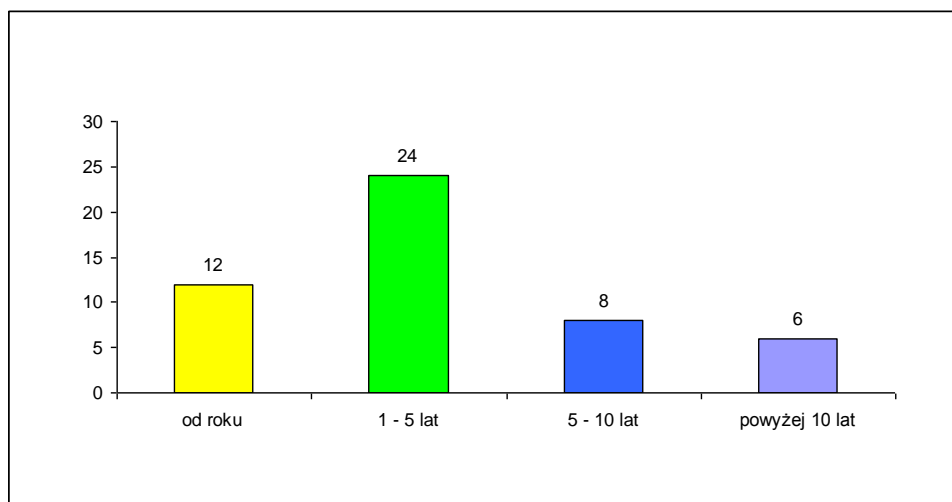
W pierwszej kolejności poproszono o odpowiedź na pytanie: ile osób jest zatrudnionych w badanej firmie? Ilościową strukturę odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie: ile osób zatrudnionych jest w firmie?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z danych przedstawionych na rysunku 1 wynika, że osoby biorące udział w badaniu w nieznacznej większości pracują w mikroprzedsiębiorstwie zatrudniającym do 10 osób – w firmie takiej pracuje 28 respondentów. 22 respondentów natomiast pracuje w firmie, która zatrudnia 11-50 osób. Kolejnym badanym czynnikiem było określenie: jak długo dana firma reklamuje swoje produkty i usługi za pomocą mediów społecznościowych? Rysunek 2 przedstawia strukturę odpowiedzi na to pytanie.



Rysunek 2. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie: jak długo dana firma reklamuje swoje produkty i usługi za pomocą mediów społecznościowych?

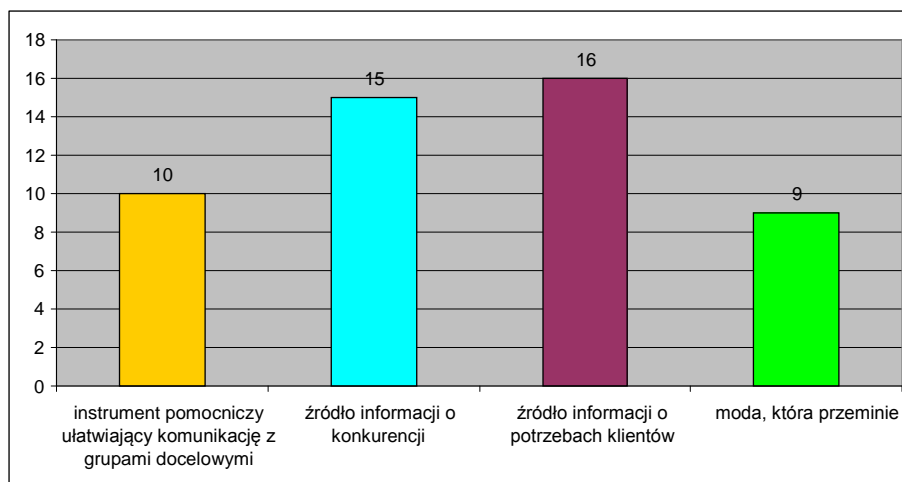
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

24 firmy reklamują swoje usługi lub produkty za pomocą mediów społecznościowych 1-5 lat, 12 firm swoją działalność gospodarczą promuje od roku, 8 firm reklamuje się dłużej niż 5-10 lat, a 6 firm istniejących na rynku lokalnym promuje swoje usługi i produkty powyżej 10 lat.

Kolejnym badanym czynnikiem było określenie: czym dla respondentów są media społecznościowe? Rysunek 3 przedstawia strukturę odpowiedzi na to pytanie.

Z przeprowadzonej analizy wyłania się określony obraz odbioru mediów społecznościowych:

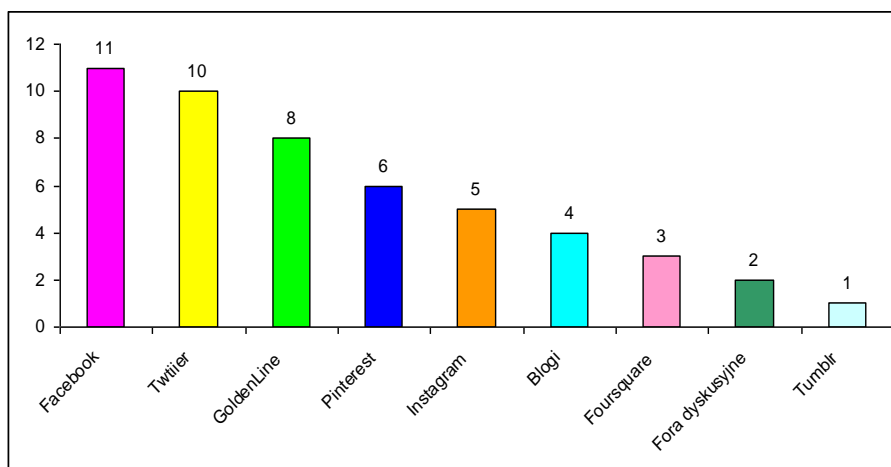
- 10 firm uważa, iż media społecznościowe są narzędziem pomocniczym ułatwiającym porozumiewanie się z grupami docelowymi;
- 15 firm wykorzystuje media społecznościowe do zbioru informacji o konkurencji;
- 16 firm jest zdania, iż media społecznościowe są zbiorem informacji o potrzebach klientów;
- 9 firm uważa, iż media społecznościowe są tendencją, która wkrótce przeminie.



Rysunek 3. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie: czym dla respondentów są media społecznościowe?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W dalszej części badania respondentów poproszono o wskazanie, które z mediów społecznościowych firmy najczęściej używają do komunikacji z klientami. Rysunek 4 prezentuje odpowiedzi na to pytanie.



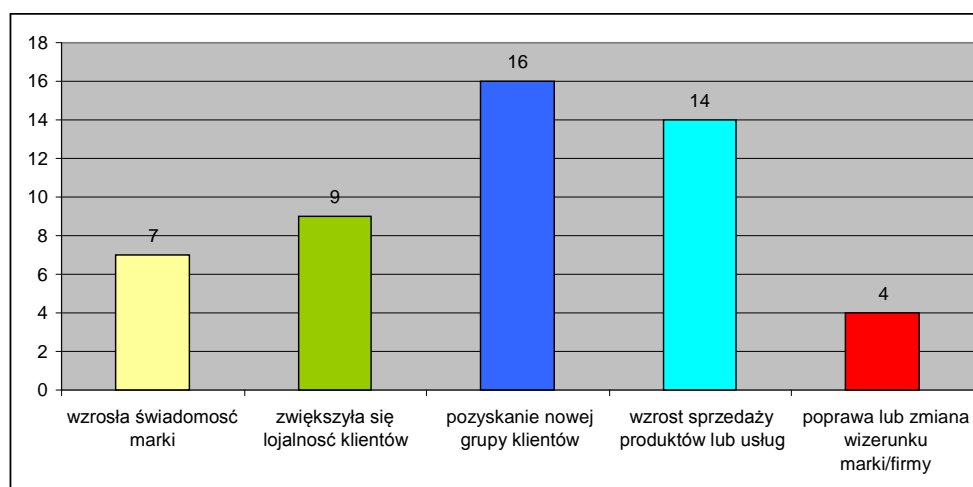
Rysunek 4. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie: które spośród mediów społecznościowych znajdują najczęstsze zastosowanie w komunikacji z klientami?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie danych zamieszczonych na rysunku 4 można stwierdzić, iż respondenci do komunikacji ze swoimi klientami wykorzystują następujące portale społecznościowe:

- Facebooka używa 11 spośród ankietowanych firm,
- Twittera używa 10 spośród ankietowanych firm,
- GoldenLine używa 8 spośród ankietowanych firm,
- Pinterest używa 6 spośród ankietowanych firm,
- z Instagramu korzysta 5 spośród ankietowanych firm,
- z blogów korzystają 4 spośród ankietowanych firm,
- Foursquare'a używają 3 spośród ankietowanych firm,
- z forów dyskusyjnych korzysta 2 spośród ankietowanych firm,
- Tumblra używa 1 spośród ankietowanych firm.

Kolejne pytanie odnosiło się do efektów, które firma osiągnęła od momentu posiadania profilu na portalach w serwisach społecznościowych. Rysunek 5 przedstawia strukturę odpowiedzi na powyższe pytanie.



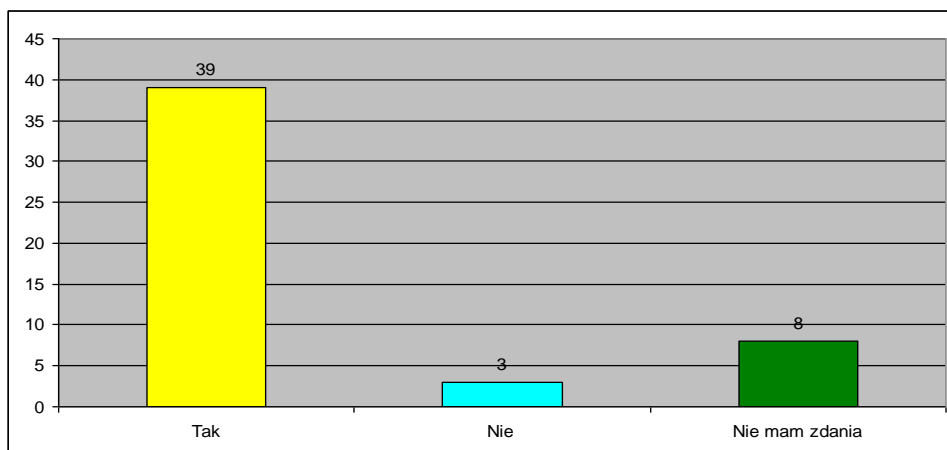
Rysunek 5. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie: jakie efekty osiągnęła firma od momentu posiadania profilu na portalach w serwisach społecznościowych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie danych zamieszczonych na rysunku 5 można stwierdzić, iż efekty, które uzyskały firmy od momentu posiadania profilu na portalu społecznościowym, są następujące:

- Pozyskanie nowych klientów odczuło 16 badanych firm.
- Wzrost sprzedaży produktów lub usług odczuło 14 ankietowanych firm.
- Zwiększoną lojalność klientów odczuło 9 firm.
- Wzrost świadomości marki odczuło 7 firm.
- Poprawę lub zmianę wizerunku firmy/marki odczuły 4 badane firmy.

Kolejne pytanie dotyczyło dalszego korzystania z usług mediów społecznościowych. Rysunek 6 przedstawia strukturę zdań na ten temat.

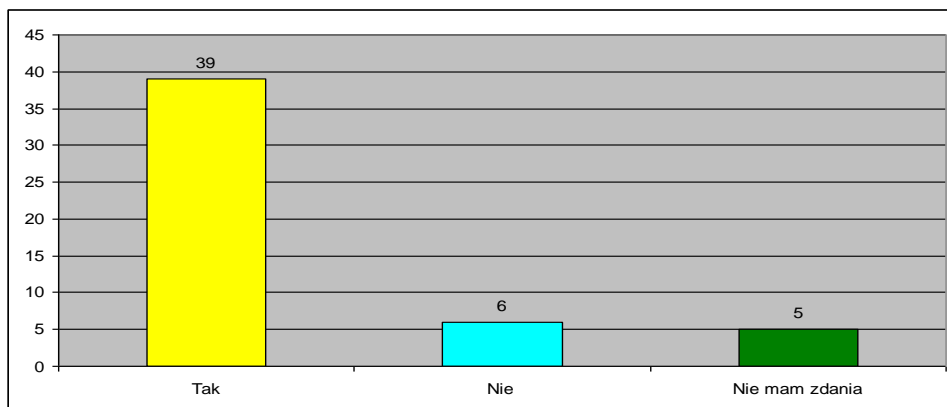


Rysunek 6. Ilościowa struktura odpowiedzi na zapytanie o chęć dalszego korzystania z usług mediów społecznościowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie zebranych danych określono następujące preferencje: 39 lokalnych firm ma zamiar dalej kontynuować promocję swoich produktów lub usług za pomocą mediów społecznościowych, a tylko 3 firmy zamierzają zakończyć współpracę. 5 spośród badanych firm nie ma zdania w tym temacie.

Kolejne pytanie odnosi się do polecenia innym firmom reklamowania swoich usług poprzez media społecznościowe. Rysunek 7 przedstawia strukturę odpowiedzi w tym temacie.



Rysunek 7. Ilościowa struktura odpowiedzi na pytanie o polecenie innym firmom reklamowania swoich usług poprzez media społecznościowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zebrane dane ukazują, iż 39 ankietowanych lokalnych firm zadeklarowało chęć polecenia innym firmom wchodzącym lub będącym na rynku lokalnym reklamy produktów lub usług za pomocą mediów społecznościowych. 6 firm badanych reklamy tą drogą nie poleci, natomiast 5 ankietowanych nie ma zdania.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż:

- Media społecznościowe prowadzą do zawiązywania interakcji z innymi użytkownikami, jak i serwisem społecznościowym jako pewnym narzędziem komunikacyjnym.
- Serwisy społecznościowe zraszają osoby o podobnych zainteresowaniach.
- Serwisy społecznościowe dają użytkownikom możliwość stworzenia własnych profili, które można uzupełnić o informacje o własnej osobie, oraz umożliwiają odnalezienie profili innych użytkowników.
- Serwisy społecznościowe można wykorzystywać do promocji produktów, budowy wizerunku firmy, poszukiwania pracowników.
- Media społecznościowe umożliwiają efektywne prowadzenie działań promocyjnych.
- Firmy mogą monitorować dyskusje o swoich produktach prowadzone na forach serwisów społecznościowych, aby poznać opinie klientów i wprowadzić ewentualne ulepszenia.
- Media społecznościowe służą nawiązaniu kontaktów z kontrahentami.

Portale społecznościowe to rzeczywistość dzisiejszych czasów. Wielu nie wyobraża sobie bez nich codziennego życia. Serwisy społecznościowe łączą ludzi niewielkim kosztem, co jest niezwykle korzystne dla przedsiębiorców chcących poszerzyć zakres swoich kontaktów. Ponieważ biznes działa w skali globalnej, serwisy ułatwiają utrzymywanie kontaktów na całym świecie. Decydując się na założenie własnej firmy, niezależnie od wyboru branży, może warto ją zareklamować za pomocą mediów społecznościowych?

Literatura

1. Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
2. Gogołek W., *Technologie informacyjne mediów*, wyd. 2 zm., Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006.
3. <http://pl.socialtimes.me/stat/PL>
4. <http://pl.wikipedia.org/wiki/GoldenLine>
5. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Myspace>
6. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Nk.pl>
7. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Twitter>
8. Kaznowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008.
9. Majewski Ł., *Social media zmieniają biznes*, „Nowoczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.
10. www.epr.pl/konsument-w-mediach-spoecznościowych,raporty,24678,1.html
11. www.portale-spoecznościowe.pl/portale-spoecznościowe-lista

SOCIAL MEDIA AS AN ADVERTISING TOO

Abstract: Companies advertise their products or services generally available on social networking sites. Social media is still a new rapidly developing area worth exploring. Recent years have shown that social media have become very popular among the business sectors that use tool of social networking sites to promote their products and services on the local market. Social media are a number of blogs, microblogs, social networking sites such as Facebook, nk.pl, Tweeter, YouTube, but also many others. All social media in the current, common sense, can be assigned to the trend of Web 2.0. They are a new form of activity in the network, which is based on social groups. The article describes the possibilities of using social media to promote products or services of local companies Czestochowa sector of small and medium-sized enterprises.

Keywords: social media, the most popular social networking sites



REALIZACJA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO CELÓW SPOŁECZNYCH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Anna Kurzak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Idea zrównoważonego rozwoju staje się coraz popularniejsza, zajmując istotne miejsce w teorii zarządzania. Jawi się jako długofalowy proces, którego celem jest równoważenie trzech wymiarów: społecznego, ekologicznego i ekonomicznego. W realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju bardzo dużą rolę odgrywa człowiek. Problemy społeczne, środowiskowe i ekonomiczne powinny być natomiast rozpatrywane wspólnie. Pogodzenie tych trzech aspektów, zintegrowanych przez wspólny cel rozwoju przedsiębiorstwa, jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju. Cele społeczne uwzględniają skutki działalności przedsiębiorstwa, jakie mają wpływ na społeczeństwa. W artykule celem autorki jest ukazanie, jakie działania realizuje przedsiębiorstwo, aby społeczeństwo mogło żyć w sposób zrównoważony. Praca składa się z dwóch części. W pierwszej, na podstawie badań literaturowych, przedstawiono teorię z zakresu zrównoważonego rozwoju, ze szczególnym omówieniem aspektu społecznego. Na drugą część składa się analiza przypadku – przedsiębiorstwa, które realizuje omówiony aspekt w swojej działalności biznesowej.

Słowa kluczowe: Zrównoważony rozwój, cele społeczne zrównoważonego rozwoju

Wprowadzenie

Dla długookresowej wizji stabilności zrównoważony rozwój stanowi jej ramy. W wizji tej spójność społeczna, rozwój gospodarczy i ochrona środowiska wzajemnie się wspierają i są niepodzielne. Zrównoważony rozwój jest synonimem rozwoju, który umiejętnie zaspokaja bieżące potrzeby, nie ograniczając przy tym przyszłych pokoleń, aby mogły one realizować swoje potrzeby w przyszłości. Długookresowa wizja dla społeczeństwa jest celem, który realizowany ma być przez zrównoważony rozwój. Działania mają zaspokajać ich bieżące potrzeby mogące charakteryzować się krótkim horyzontem czasowym, jednakże zawsze uwzględniać muszą perspektywę w dłuższym okresie. Zrównoważony rozwój jest zintegrowaną koncepcją, obejmującą liczne ludzkie działania, takie jak:

- poprawa poziomu życia, tak obecnych, jak i przyszłych pokoleń, równocześnie ochrona możliwości Ziemi do podtrzymywania życia w różnych jej aspektach;
- demokracja, przepisy prawa oraz szanowanie podstawowych praw przysługujących obywatelom, np. wolność, różnorodność kulturowa, równość szans;

- sprzyjanie wysokiemu poziomowi zatrudnienia w gospodarce, której siła ma bazować na innowacyjności, edukacji, terytorialnej i społecznej spójności oraz ochronie ludzkiego zdrowia.

Ludzki czynnik nieczęsto jest omawiany w kontekście zrównoważonego rozwoju, co spowodowane jest prawdopodobnie w ogromną presją, jaka płynie z zagrożeń ekologicznych. Współcześnie rozwój społeczny nierozdzielnie wiąże się z rozwojem gospodarczym, podkreślając istotne znaczenie jakości i ilości zasobów społecznych. Analizując sferę społeczną, można zaobserwować zmianę akcentów – ze sfery podziału na sferę wytwarzania, w której aspekty społeczne odgrywają coraz istotniejsze znaczenie¹.

Idea zrównoważonego rozwoju

Współcześnie koncepcja rozwoju gospodarki, oparta na wzroście gospodarczym, ustępuje miejsca idei zrównoważonego rozwoju. Na rozwój tej koncepcji wpłynął fakt prowadzenia przez wiele lat ekspansywnej gospodarki, która spowodowała zwrot w ogólnej koncepcji rozwoju gospodarczego. Punktem wyjścia dyskusji o zrównoważonym rozwoju było spostrzeżenie, że ludzkość stwarza zagrożenie dla podstaw własnego życia przez nadmierną eksploatację zasobów naturalnych. Wcześniej zasoby te traktowano jak towary, które będą dostępne w nieskończoność i dlatego używane były bez skrępowań². Uświadomienie sobie negatywnych skutków prowadzonej przez wiele lat ekspansywnej gospodarki stało się przyczyną podjęcia globalnych działań regulujących porządek zrównoważonego rozwoju, których to pierwszych upatrywać można w latach 60. XX wieku. Mający wówczas miejsce kryzys społeczny, jak i ekologiczny spowodowały umacnianie pojawiającej się idei o trwałym i zrównoważonym rozwoju, polegającej na takim ukierunkowaniu i zorganizowaniu rozwoju gospodarczego, który nie doprowadzi do społecznych napięć o rewolucyjnym charakterze, jak i do ekologicznego kryzysu. Zaczęło się wówczas pojawiać wiele definicji dotyczących omawianej koncepcji.

Rozwój zrównoważony to rozwój, który pozwala realizować bieżące potrzeby społeczeństwa, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości realizowania ich potrzeb³. Zrównoważony rozwój zdefiniowany jest także, jako rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych generacji⁴. Zrów-

¹ Por.: W. Toczyski, J. Zaucha, *Profile rozwoju zrównoważonego*, „Teoria Ekonomii”, nr 5/6, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 7.

² H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 39.

³ *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991, s. 67.

⁴ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2013 r., poz. 1232, brzmienie od 25 stycznia 2014 r.).

noważony rozwój jest więc humanitarną koncepcją globalnego rozwoju, którego podstawowym wyznacznikiem jest poprawa jakości życia i dobrobytu ludzkości, w warunkach ograniczonych zasobów naturalnych, z uwzględnieniem długookresowych skutków rozwoju przemysłu. Koncepcja ta zakłada wspólną odpowiedzialność i solidarność obecnych i przyszłych pokoleń⁵.

Zasady trwałego, zrównoważonego rozwoju wymagają, aby ludzie uwzględniali w swoich działaniach czynniki społeczno-gospodarcze, jak również czynniki środowiskowe⁶. Zrównoważony rozwój to rozwój w kierunku zaspokajania ludzkich potrzeb, bez czynienia szkód innym pokoleniom⁷. Do tej pory zwolennicy ekonomii zrównoważonego rozwoju nie doszli do porozumienia w sprawie jednej wspólnej definicji. Głównymi cechami idei zrównoważonego rozwoju jest zrównoważoność i trwałość. B. Fiedor uważa, iż zrównoważoność oznacza zapewnienie, w procesie wzrostu, realizacji celów ekonomicznych i społecznych, przy zachowaniu wysokiej jakości środowiska i dostępności jego zasobów z uwzględnieniem wymiaru czasowego i przestrzennego⁸. Natomiast definicją najdokładniej opisującą trwałość jest definicja według Komisji Brundtland, która mówi, iż trwały rozwój jest rozwojem zaspokajającym potrzeby teraźniejszości, bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokoić swych potrzeb⁹. Zalecana definicja informuje, iż zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, z zastosowaniem zasady sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej¹⁰. Pośród licznych definicji zrównoważonego rozwoju można wyodrębnić pewne wspólne elementy, jak np. rozwój społeczno-gospodarczy, integrujący ludzkie działania, które mają służyć następnym pokoleniom oraz prowadzić do jak największego wyrównania możliwości do zaspokojenia potrzeb ludzkości¹¹.

Zrównoważony rozwój jest procesem długofalowym, wymagającym równoważenia trzech wymiarów w jednakowym stopniu¹². Pogodzenie triady celów zrównoważonego rozwoju, zintegrowanych we wspólny cel dla przedsiębiorstwa, jest podstawą omawianej koncepcji. Należy zwrócić szczególną uwagę na niezmiernie istotny udział człowieka w realizacji tych idei.

⁵J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Prognozowanie zrównoważonego rozwoju*, PWE, Warszawa 2007, s. 25.

⁶Z. Piątek, *Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: konsekwencje filozoficzno-społeczne*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuźniński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005, s. 15.

⁷F. Luthans, J. Doh, *International Management. Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2009, s. 6.

⁸B. Fiedor, S. Czaja, A. Graczyk, Z. Jakubczyk, *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 127.

⁹*Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, 11 December 1987.

¹⁰H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego ...*, op. cit., s. 44.

¹¹J. Korol, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 25.

¹²J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 30.

Spoleczne uwarunkowania zrównoważonego rozwoju

Biznes wyrządza najwięcej szkód naturalnemu środowisku człowieka. Badania i raporty ekologów wskazują na coraz większe zanieczyszczenia wód, gruntów, powietrza, nadmierną eksploatację kopalni i dewastację przyrody. Tego typu czynniki stają się źródłem zagrożeń o charakterze globalnym. Malejąca produkcja rolna na skutek utraty terenów uprawnych, występowanie skrajnych wahań pogodowych, zanieczyszczenia gleb – to nieliczne z występujących aktualnie niebezpieczeństw. Jeśli dodać do tego zmniejszającą się ilość wody pitnej na Ziemi, to coraz wyraźniej widać ograniczone możliwości państw do wyżywienia swych społeczeństw. Dewiacje społeczne są równie groźne jak ekologiczne i tkwią one w wielu sferach życia, mając różne nasilenie. Dotyczą bezrobocia, ubóstwa, uzależnień, bezdomności, skutków klęsk żywiołowych i wielu innych negatywnych zjawisk, a występują w skali lokalnej, krajowej oraz globalnej¹³. Ponieważ coraz więcej ludzi dostrzega te problemy, starają się je oni rozwiązywać. Są to zarówno zwykli obywatele występujący w roli klientów, jak również przedsiębiorcy, akcjonariusze i organizacje prospołeczne. Pragną sprostać potrzebom ekonomicznego rozwoju, mając na uwadze potrzeby społeczne i ekologiczne.

Działania i procesy społeczne w koncepcji rozwoju zrównoważonego mają do spełnienia paradoksalną rolę – mianowicie są one traktowane jako narzędzie wprowadzania zmian w nieprawidłowe relacje między gospodarką a środowiskiem¹⁴. Powinno się angażować lokalne społeczności w koncepcję zrównoważonego rozwoju, gdyż rozwiązywanie problemów ekonomicznych i środowiskowych na szczeblu centralnym jest nieefektywne¹⁵. Można stwierdzić, iż celami społecznymi w ramach rozwoju zrównoważonego są działania na rzecz zmiany postaw społecznych, by możliwe były do realizacji cele środowiskowe oraz zmniejszanie dysparytetów związanych z poziomem i jakością życia społeczeństw bądź ich grup. Mówiąc o społecznym zrównoważeniu, najczęściej mamy na myśli wpływ środowiska na ludzkie zdrowie; natomiast ujęcie szersze obejmuje również poziom życia, dobrobyt społeczny, jak też jakość życia.

Przedsiębiorcy, planując działania w swoich firmach, powinni poddawać je systematycznej analizie pod kątem oddziaływania na zrównoważony rozwój społeczny. Działania takie powinny mieć na celu ograniczanie negatywnego wpływu, który wynika z prowadzenia działalności gospodarczej. Ocena zrównoważonego rozwoju w aspekcie społecznym powinna skupiać się na następujących kwestiach:

- tworzeniu kapitału społecznego;

¹³ A. Pabian, *Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 250.

¹⁴ G. Zabłocki, *Rozwój zrównoważony. Idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 68.

¹⁵ M. Mularska, *Czy można zmienić wieś bez udziału jej mieszkańców? O znaczeniu podmiotowości dla koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Spoleczne aspekty zrównoważonego rozwoju wsi w Polsce. Partycypacja lokalna i kapitał społeczny*, red. H. Podedworna, P. Ruzkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 341.

- zapewnieniu, aby priorytety oraz potrzeby poszczególnych grup społecznych – zróżnicowanych ze względu na płeć, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, wiek, orientację seksualną, jak również przynależność religijną – były respektowane, poprzez wspieranie równości i zwalczanie dyskryminacji;
- przyczynianiu się do walki z biedą i społecznym wykluczeniem (także w odniesieniu do dzieci) oraz ograniczaniu istotnych zagrożeń dla zdrowia publicznego;
- łatwym dostępie do zatrudnienia, mieszkalnictwa, mobilności i opieki zdrowotnej;
- bezproblemowym dostępie do edukacji oraz szkoleń.

Każdy przedsiębiorca indywidualnie określa poziom zasad dotyczących zrównoważonego rozwoju w perspektywie społecznej, które kolejno realizowane są w działalności biznesowej.

Koncepcje biznesowe preferujące zrównoważony rozwój wychodzą poza tradycyjne i wąskie postrzeganie roli organizacji gospodarczych jako podmiotów skoncentrowanych wyłącznie na ekonomicznie korzystnym kształtowaniu własnych cykli życia. Opiera się je na słusznym założeniu, że działalność gospodarcza prowadząca do zachwiania równowagi w środowisku i społeczeństwie, będzie stanowić niszczycielską siłę hamującą rozwój przyszłych pokoleń. Organizacje muszą zmodyfikować swoje praktyki biznesowe, aby osiągając cele ekonomiczne, wyrządzały jak najmniej szkód społeczeństwu i środowisku naturalnemu¹⁶. Organizacje nie tylko szukają dróg skuteczności i efektywności ekonomicznej, lecz również możliwości ochrony i odzyskiwania systemów ekologicznych, aby w ten sposób wzmocnić egzystencję człowieka¹⁷. Jedną z najważniejszych cech zrównoważonego rozwoju jest profilaktyka – czyli zapobieganie destrukcyjnym zdarzeniom i zjawiskom w społeczeństwie i środowisku – a nie usuwanie szkód zakłócających stany równowagi.

Pozytywne praktyki przedsiębiorstwa zrównoważonego obejmujące aspekt społeczny

Zapobieganie destrukcyjnym przebiegom zdarzeń w społeczeństwie stanowi bardzo istotny element współczesnych strategii przedsiębiorstw prowadzących biznes. Są to działania, które wymagają długofalowego planowania, jednakże ich efekty widoczne są przez lata. Tego typu praktyki realizuje się w firmie Unilever, gdzie wprowadzony został „Plan życia w sposób zrównoważony”, obejmujący wszystkie aspekty zrównoważonego rozwoju. Na potrzeby niniejszego artykułu omówione zostaną wyniki działań obejmujące jedynie element społeczny. W planie tym widać, iż firmie zależy, aby oddzielić rozwój firmy od wpływu na środowisko naturalne, a jednocześnie zwiększać pozytywny efekt społeczny, poprawiając zdrowie i samopoczucie oraz warunki życia ludzi w odniesieniu do całego łańcucha wartości¹⁸.

¹⁶ A. Pabian, *Zrównoważony marketing ...*, op. cit., s. 251.

¹⁷ K. Lee, S. Carter, *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York 2009, s. 97.

¹⁸ Wszystkie dane zawarte w części empirycznej pochodzą ze źródła: <http://www.unilever.pl/> (odczyt: 04.04.2014).

Pierwszy element, który należy przeanalizować, obejmuje działania z zakresu dbałości o zdrowie i higienę społeczeństwa. Firma planuje do końca 2020 roku pomóc ponad miliardowi osób poprawić zwyczaje związane z higieną i zapewnić czystą wodę 500 milionom ludzi, co zredukuje występowanie chorób zakaźnych, takich jak biegunka i choroby dróg oddechowych – dzięki myciu rąk. Do końca 2012 roku firma dotarła do 224 mln osób, w tym do 119 mln z marką Lifebuoy, do 45 mln – z czystą wodą pitną dzięki filtrom Pureit, do 49 mln – z markami past do zębów, a do 11 mln – w związku z działaniem fundacji Fundusz Dove na rzecz podnoszenia samooceny. Przyczynami wielu zgonów jest niski poziom higieny i brak nadającej się do picia wody oraz warunków sanitarnych, toteż firma, aby zmniejszyć częstotliwość występowania chorób zakaźnych, zwiększa zasięg programów na temat mycia rąk. Od 2010 roku poczyniono duże postępy, dzięki którym koszty zostały zmniejszone o ponad połowę.

W 2012 roku rozszerzono zasięg programu na 16 krajów, dzięki czemu udało się dotrzeć do pięciokrotnie większej grupy ludzi niż w roku 2010. Największe znaczenie ma rozszerzenie zasięgu działań w Afryce, gdzie programy są obecnie prowadzone w dziewięciu krajach, a w 2012 roku dotarły do ponad 11 mln ludzi. Dla porównania – w latach 2010-2011 dotarły one do 400 tys. osób. Bardzo istotne znaczenie ma współpraca z organizacjami pozarządowymi i rządami. W Afryce firma współpracuje z PSI (Population Services International), w Indiach z rządem i organizacją UNICEF, a w Azji Południowej z Water & Sanitation for the Urban Poor. W Indonezji badania wykazały, że przeprowadzony program spowodował wzrost użycia mydła z 53% do 75%. Wyniki utrzymywały się na takim samym poziomie nawet ponad sześć miesięcy po zakończeniu programu. Ponadto rozpoczęto tam współpracę z agencją USAID w ramach programu Maternal and Child Health Integrated Program, aby zapewnić młodym matkom i położnym edukację w zakresie higieny.

Przez wodę pitną przenoszonych jest około 80% chorób. Firma Unilever, wprowadzając urządzenia Pureit w 2005 roku, zapewniła dostęp do czystej wody pitnej 45 mln osób, z czego 10 mln w 2012 roku. W tym samym roku marka Pureit koncentrowała się na poszerzeniu zasięgu dystrybucji na dotychczasowych rynkach – w Indiach, Bangladeszu, Indonezji, Meksyku i Brazylii – oraz wkraczaniu na nowe rynki – np. na Sri Lance i w Nigerii. Ponadto firma planuje wejść na nowe rynki w Afryce, aby do 2020 roku dotrzeć do 500 mln osób.

Kampanie na temat poprawy zdrowia jamy ustnej, skupiające się na promocji mycia zębów dwa razy dziennie pastą z fluorem, wprowadzono w 2012 roku na Wybrzeżu Kości Słoniowej. Natomiast w krajach, gdzie programy zostały wcielone wcześniej, np. Indonezji i Francji, zaobserwowano poprawę częstotliwości mycia zębów oraz zwiększenie udziałów w rynku i poprawę sprzedaży. We Francji rynek produktów do pielęgnacji jamy ustnej wzrósł o prawie 5% w latach 2009-2012, a w tym samym okresie sprzedaż produktów marki Signal wzrosła o prawie 7%. Tylko w 2012 roku wzrost sprzedaży wyniósł 4%. W 2012 roku w Indonezji zużycie pasty do zębów zwiększyło się o 7% w porównaniu z rokiem 2011, co wskazuje na stopniowy wzrost powszechności mycia zębów.

Firmie zależy, aby pomóc kobietom podnieść ich poczucie własnej wartości. W 2012 roku marka Dove opracowała swój program podnoszenia poczucia własnej wartości. Ponieważ zmianę podejścia trudno jest zmierzyć, firma współpracuje z najważniejszymi osobami ze środowiska akademickiego z USA i Wielkiej Brytanii w celu prowadzenia badań dotyczących długoterminowego wpływu programu. Dove to największa marka produktów Unilever do pielęgnacji ciała; jest obecna w ponad 70 krajach. Jej roczne obroty przekraczają 3 miliardy euro. Badania przeprowadzone przez firmę Millward Brown wykazują, że 62% kobiet w USA, które wiedzą o programie Dove Self-Esteem Project, poleca markę Dove innym – to o 16% więcej niż w przypadku kobiet, które nie słyszały o programie. 82% Kanadyjek, które słyszały o projekcie, chętniej kupiłoby produkty Dove.

Firma prowadzi także działania ograniczające liczbę wypadków i urazów w miejscu pracy. W 2012 roku obniżono je o 45% w porównaniu z rokiem 2008, z 2,1 do 1,16 wypadku na 1 mln przepracowanych godzin. Postępy mierzone są za pomocą wskaźnika wypadkowości (TRFR). Ponadto firma pracuje nad zmniejszeniem liczby wypadków drogowych wraz z Uniwersytetem w Cranfield w Wielkiej Brytanii oraz innymi partnerami.

Drugim elementem aspektu społecznego jest poprawa żywienia społeczeństwa. W 2012 roku 18% asortymentu produktów spełniało najwyższe standardy żywieniowe zgodnie z zaleceniami żywieniowymi uznawanymi na całym świecie. Przed rokiem 2012 obniżona została zawartość soli w produktach. Unilever ma na celu zredukować jej ilość, aby pomóc konsumentom w utrzymaniu dziennego poziomu spożycia w wielkości 5g soli na dzień, gdyż ilość taka jest zgodna ze światowymi zaleceniami żywieniowymi. Aby zrealizować ten cel, obniżana jest zawartość soli w produktach kolejno o 15-20%. We wrześniu 2012 roku 80% produktów żywnościowych, przekąsek i napojów spełniało wymagania odnośnie utrzymania dziennego poziomu spożycia soli, w tym 50% odnośnie produktów żywnościowych. Ponieważ spożycie soli przez ludzi w wielu krajach przekracza dzienną zalecaną normę, firma dąży do zmiany zachowań konsumentów, oferując im smaczne produkty. Najczęściej aby całkowicie obniżyć poziom zawartej w nich soli, zostaje zmieniony przepis, tak aby produkt był smaczniejszy, a przy tym zdrowszy.

Dla firmy równie ważne jest ograniczenie spożycia tłuszczów nasyconych. W roku 2012 margaryny znanych marek firmy Unilever będą zawierać do 33% tłuszczu nasyconego w proporcji do całkowitej zawartości tłuszczu. Zgodnie z międzynarodowymi zaleceniami żywieniowymi dzienna porcja pokryje co najmniej 15% zapotrzebowania na niezbędne nienasycone kwasy tłuszczowe. Do końca 2012 roku 92% margaryn sprostało tym celom. W margarynie Flora/Becel zmniejszono zawartość tłuszczów nasyconych o około 25%, a jej kaloryczność o 20%, dzięki czemu zawiera ona o 80% tłuszczów nasyconych mniej aniżeli masło. Do września 2012 roku żaden produkt firmy Unilever nie zawierał tłuszczów trans pochodzących z częściowego uwodornienia olejów roślinnych.

Do roku 2010 udało się obniżyć zawartość cukru w oferowanych przez firmę napojach gotowych na bazie herbaty, do września 2012 roku zmniejszono jego zawartość o 4%, a do roku 2020 planowany jest spadek o kolejne 25%.

Firma Unilever pracuje także nad zmniejszaniem kaloryczności swoich produktów. Planowane jest, że w 2014 roku 100% lodów dla dzieci zawierać będzie maksymalnie 110 kalorii w jednej porcji, z czego ich 81% poziom taki osiągnęło już pod koniec września 2012 roku. Z końcem roku 2011 wynik ten poprawił się o 73%. W 2013 roku umieszczono logo (rysunek 1) informujące, iż produkt powstał z myślą o dzieciach, a zamieszczane jest ono na lodach spełniających ostre wymagania firmy, a jednocześnie tak lubianych przez dzieci.



Rysunek 1. Logo produktów firmy Unilever przeznaczonych specjalnie dla dzieci

Źródło: <http://www.unilever.pl/>

Do 2020 roku firma ma na celu zmotywować 100 mln osób, aby wzięły udział w teście wieku serca, ponieważ firmie zależy na poprawie zdrowia ludzkich serc. W tym wypadku trzeba nakłonić społeczeństwo do stosowania zdrowszej diety i stylu życia, gdyż ma to szansę wpłynąć na obniżenie wieku serca. Kolejnym celem firmy jest zamieszczanie na etykietach produktów jasnych informacji, które mają pomóc konsumentom w wyborze składników odpowiednio zbilansowanej diety (zamieszczanie informacji żywieniowych).

W firmie realizowany jest pracowniczy program Lamplighter, który ma na celu poprawę sposobu odżywiania, kondycji fizycznej oraz witalności psychicznej zatrudnionych osób. W 2010 roku programem objętych zostało 30 krajów, przy czym udało się wówczas dotrzeć do 35 tys. osób. W kolejnym roku program rozszerzono o kolejne 8 państw, a do roku 2015 ma dotrzeć do następnych 30 krajów. Celem firmy jest wprowadzenie programu we wszystkich państwach, gdzie Unilever prowadzi swoją działalność. Program ma istotne znaczenie dla trzech najważniejszych rodzajów ryzyka, które zostały zidentyfikowane w działalności firmy Unilever, takich jak zdrowie psychiczne, czynniki związane ze stylem życia (np. ćwiczenia, odżywianie, palenie tytoniu i otyłość mogące prowadzić do nadciśnienia, cukrzycy i chorób serca) oraz czynniki ergonomiczne (np. schorzenia związane z pracą przy komputerze). W 2012 roku wprowadzono standard, który zakładał, iż pracownicy będą się powstrzymywać od palenia w godzinach pracy – pod koniec roku zgodnie z tym standardem postępowało 72% osób. Program spełnia więc swoją rolę jako narzędzie do ochrony zdrowia pracowników, poprawy produktywności i redukcji kosztów.

Trzecim elementem dotyczącym kwestii społecznych, który realizowany jest przez firmę Unilever, jest poprawa jakości życia małych gospodarstw, dystrybutorów i sprzedawców detalicznych. Firma planuje do końca 2010 roku włączyć do łańcucha dostaw ponad 500 tys. małych gospodarstw rolnych i 75 tys. dystrybutorów, którzy działają na małą skalę. W roku 2012 przeszkolono 450 tys. plantatorów herbaty w zakresie zrównoważonych praktyk, a to ponad 150 tys. więcej niż w roku 2012. Powyżej 300 tys. z nich – głównie właściciele małych gospodarstw w Kenii – otrzymało certyfikaty Rainforest Alliance. W Afryce Zachodniej firma była w stanie pomóc plantatorom kakao zdobyć certyfikat Rainforest Alliance. Skonsolidowano program dystrybucji, przez co uzyskano 48 tys. przedsiębiorców. Firma, przyjmując wytyczne ONZ z zakresu biznesu i praw człowieka, utworzyła nowe stanowisko pracy – międzynarodowy wiceprezes ds. wpływu społecznego. Firma pomaga kobietom i ich rodzinom w trudnej sytuacji finansowej (ekonomicznej). Przykładem może być zainwestowanie przez hinduską kobietę w przetwórnictwo pomidorów, dzięki czemu mogła ona podpisać umowę z 600 właścicielami małych przedsiębiorstw. Firma wspiera także różnorodność w miejscu pracy. W roku 2012 liczba zatrudnionych kobiet wynosiła 41%, co w porównaniu z rokiem poprzednim stanowiło wzrost o 2%.

Shakti jest hinduskim przedsiębiorstwem należącym do firmy Unilever, które zajmując się sprzedażą bezpośrednią, zapewnia zatrudnienie ubogim osobom z obszarów wiejskich. Planowane jest zwiększenie liczby tych przedsiębiorców z 45 tys. w roku 2010 do 75 tys. w roku 2015. Tożsame przedsiębiorstwa znajdują się także na Sri Lance, w Bangladeszu, Wietnamie i planowany jest ich dalszy rozwój. W 2012 roku 48 tys. przedsiębiorców Shakti sprzedawało w 135 tys. indyjskich wiosek produkty w ponad 3,3 mln gospodarstw domowych. Sprzedawcy Shakti wzmacniają pozycję firmy na rodzimych obszarach, co gruntuje relacje z konsumentami, przekładając się na lojalność wobec marki. W Indiach sprzedawcy poruszają się zarówno pieszo, jak i na rowerach, przez co ich zasięg działania jest większy. W 2012 roku dodatkowo pracujące w przedsiębiorstwach kobiety otrzymały telefony komórkowe, dzięki czemu mogą prowadzić telefoniczne rozmowy sprzedażowe, oszczędzając czas i poprawiając wyniki sprzedaży, a co za tym idzie swoje zarobki.

Analizując powyższe wyniki działań firmy Unilever oraz jej plany i cele na lata do 2020 roku, można zauważyć, iż firma pomaga ludziom w poprawie ich zdrowia oraz samopoczucia, jak również warunków bytowych w obrębie całego łańcucha wartości.

Podsumowanie

Narastające problemy społeczne i pogarszający się stan środowiska naturalnego powodują, iż niezbędne staje się realizowanie przez firmy działalności biznesowej w koncepcji zrównoważonej. Firmom powinno zależeć, aby bezzwłocznie zacząć wcielać w życie omawianą ideę, gdyż skutki uboczne ich działalności powodują nadmierne eksploatowanie surowców i generowanie odpadów, powodujące zachwianie równowagi planety, co z kolei w sposób negatywny oddziałuje na społec-

czeństwa. Firmy w głównej mierze priorytetowo powinny zacząć realizować swoją działalność w koncepcji zrównoważonej, w takim stopniu, w jakim zostało to uczynione w zaprezentowanej firmie Unilever. Na potrzeby niniejszego artykułu zostały przedstawione jedynie działania dotyczące aspektu społecznego, który od lat realizowany jest przez firmę. Troszczy się ona zarówno o konsumentów, jak i o swoich pracowników oraz o mniejsze przedsiębiorstwa, z którymi współpracuje. Jak dotąd firma Unilever wprowadziła bardzo wiele aspektów w tym obszarze, jednak nie zamierza na tym poprzestać. Przyszłość bowiem zapowiada się bardzo optymistycznie. Plan „Życie w sposób zrównoważony” wprowadza ponadto bardzo wiele pozytywnych zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju do roku 2020.

Literatura

1. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
2. Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Prognozowanie zrównoważonego rozwoju*, PWE, Warszawa 2007.
3. Fiedor B., Czaja S., Graczyk A., Jakubczyk Z., *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
4. <http://www.unilever.pl/>
5. Korol J., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
6. Lee K., Carter S., *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York 2009.
7. Luthans F., Doh J., *International Management. Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2009.
8. Mularska M., *Czy można zmienić wieś bez udziału jej mieszkańców? O znaczeniu podmiotowości dla koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Spoleczne aspekty zrównoważonego rozwoju wsi w Polsce. Partycypacja lokalna i kapitał społeczny*, red. H. Podedworna, P. Ruszkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
9. *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991.
10. Pabian A., *Zrównoważony marketing nowym wyzwaniem dla personelu kierowniczego polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie działalnością marketingową w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej*, red. A. Pabian, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
11. Piątek Z., *Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju: konsekwencje filozoficzno-społeczne*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, red. A. Papuziński, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2005.
12. *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford, 11 December 1987.
13. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zys i S-ka, Poznań 2010.
14. Toczyski W., Zaucha J., *Profile rozwoju zrównoważonego*, „Teoria Ekonomii”, nr 5/6, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
15. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2013 r., poz. 1232, brzmienie od 25 stycznia 2014 r.).
16. Zabłocki G., *Rozwój zrównoważony. Idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.

REALISING THE SOCIAL ASPECT OF A TRIAD PURPOSE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Abstract: The idea of sustainable development is becoming increasingly popular, occupying an important place in management theory. Appears to be a long-term process, which aims at balancing the three dimensions: social, environmental and economic. The implementation of the concept of sustainable development plays a crucial role man. Social, environmental and economic testing should be considered together. Reconciling these three aspects, integrated by the common goal of enterprise development is consistent with sustainable development. Social objectives include the effects of the company's activities that affect society. The article will show what actions the company realizes that the public can live in a sustainable way. The article consists of two parts. The first, based on the research literature presents a theory of sustainable development, with particular discussion of the social aspect. The second part consists of a case study - the company that implements discussed aspect of your business.

Keywords: Sustainable development, social objectives of sustainable development



IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES: CONTENT AND SEQUENCE

Yeliena Prokhorova

*Vadym Hetman Kyiv National Economic University
Self-governing research university*

Abstract: The process of strategic change implementation causes changes in all spheres of enterprise's activities: organization structure, organization culture, motivation and control systems. This complicated process has to be organized and managed. The purpose of this article is to determine the main stages and the sequence of the process of strategic change implementation at the enterprise. The main content of each stage of the process of strategic change implementation is determined as a result of generalization approaches of the authors in the field of strategic management. The author's approach to the content and sequence of the process of strategic change implementation is submitted. Proposed sequence of strategic changes implementation at the enterprise will cover all areas of business and management; make the process manageable and consistent .

Keywords: strategy implementation, strategic change, organization structure, organization culture

Introduction

Alfred D. Chandler, Jr. (1961) showed the dependence of the organizational structure of the enterprise on implemented strategy. The findings were based on a synthesis of the experience of enterprise's development in USA. Strategic change is a change in all areas of the company related to the strategy which implemented. Strategic changes include changes in the organizational structure, changes in organizational culture, personnel, and changes in motivation system, processes and procedures.

If in the mid-1980s, experts in strategic management mostly considered procedural approach to managing the implementation of the enterprise's strategy, from the 1990s, more attention is paid to the problems of personnel management, its behavior, which is associated with increasing resistance to strategic changes in the company. The problems associated with the implementation of strategic changes in the company should be considered comprehensively, so as to cover all areas of activity, not only of organizational structure and reporting procedures. Among the most prominent approaches to sequencing the strategy implementation process are the following.

Samuel C. Certo and J. Paul Peter¹ proposed next stages of strategy implementation: 1) determining the level of strategic change; 2) analyzing the compliance of organization structure to the implemented strategy; 3) analyzing the compliance of the organizational culture to the strategy which is implemented; 4) choosing the management approach to the strategy implementation; 5) evaluating and control.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger² focused on the procedural aspects of the strategy implementation: for each strategy policies, programs, budgets and procedures should be developed, and then strategic monitoring and control should be carried out.

Lourence J. Grebiniak³ believes that strategic changes should be made in the following order: 1) complying the organizational structure in line with the strategy; 2) determining the need for integration, coordination and distribution of information; 3) changing motivation system and control; 4) changing the organizational culture; 5) using the power and influence; 6) evaluating and control.

In addition, there is a well-known 7 «S» model, in which the authors point out that the change of strategy is changing not only the organizational structure, but also a system of incentives, organizational culture, skills, etc. Moreover, this model states that there is no starting point and final destination: at the different periods of time some of the components may come to the fore and be the most significant⁴.

Roger Dickhout⁵ emphasizes on the management and cultural aspects of change implementation: feedback, adjustment, and leadership. Marco Gardini, Giovanni Giuliani, and Marco Marricchi⁶ stressed on the role of proficient leadership in change management. Michael Beer⁷, John P. Kotter⁸, David A. Garvin and Michael

¹ S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management: Concept and Applications*, Random House Business Division, New York 1988.

² T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed., Addison-Wesley, New York 1992.

³ L.G. Hrebiniak, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, 1st ed., Pearson Education Inc., New Jersey 2005.

⁴ R.H. Waterman Jr., T.J. Peters, J.R. Phillips, *Structure is not Organization*, Business Horizons, 1980, available at: http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

⁵ R. Dickhout, *All I Ever Needed to Know About Change Management I Learned at Engineering School*, "The McKinsey Quarterly", May 1997, available at: https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Change_Management/All_I_ever_needed_to_know_about_change_managemen;

R. Dickhout, M. Denham, N. Blackwell, *Designing Change Programs that Won't Cost You Your Job*, "The McKinsey Quarterly" 1995, Vol. 4, p. 100-116.

⁶ M. Gardini, G. Giuliani, M. Marricchi, *Finding the Right Place to Start Change*, "The McKinsey Quarterly", November 2011. available at: https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Change_Management/Finding_the_right_place_to_start_change_2890

⁷ M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Spector, *Why Change Programs Don't Produce Change*, "Harvard Business Review", November 1990, available at: <http://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>; M. Beer, N. Nohria, *Cracking the Code of Change*, "Harvard Business Review", May 2000, available at: <http://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change/ar/>

⁸ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, "Harvard Business Review", January 2007, available at: <http://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/7>

A. Roberto⁹, Gary L. Neilson, Karla L. Martin, and Elizabeth Powers¹⁰ pay more attention to the behavior of employees in the process of change, but also show the importance of institutionalization of change process by formal policies, systems, and structures.

Results and Discussion

Based on the mentioned developments, we propose the following order of the implementation of strategic changes in the company (Figure 1):

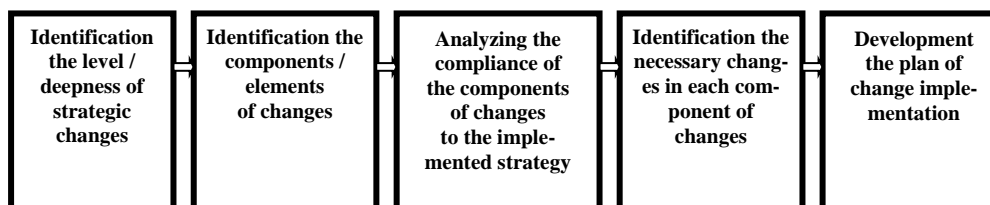


Figure 1. Sequence of the process of strategic changes implementation at the company

Source: Author's own elaboration

1. Identification the level of strategic changes. There are zero, routine, limited, radical changes and change the direction of movement (see Table 1).

Table 1. Levels of strategic changes in the company

Levels of strategic changes	Industry	Enterprise	Product	Market
The continuing strategy	The same	The same	The same	The same
Routine strategic changes	The same	The same	The same	New
Limited strategic changes	The same	The same	New	New
Radical strategic changes	The same	New	New	New
Change the direction of movement	New	New	New	New

Source: S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management: Concept and Applications*, Random House Business Division, New York 1988

The strategy that continues assumes zero strategic change. The company implements previously adopted strategy. Managing the implementation of such changes is easiest because resistance to change is minimal, almost nonexistent. Managers can focus on improving the efficiency of the activities using the effects of experience and training.

⁹ D.A. Garvin, M.A. Roberto, *Change Through Persuasion*, "Harvard Business Review", February 2005, available at: <http://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion/ar/1>

¹⁰ G.L. Neilson, K.L. Martin, E. Powers, *The Secrets to Successful Strategy Execution*, "Harvard Business Review", June 2008, available at: <http://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution/ar/1>

Routine strategic changes related to the entrance of the company into new markets with the same products. The main activities of the company remain unchanged, changes relate primarily to the marketing and sales. Changes are possible in the organizational structure of enterprise, if marketing departments open on new markets. There may be changes in pricing, advertising campaigns, and so on.

With limited strategic changes the company is offering new products. Products may be new in different ways, so the level of strategic changes associated with the development of new products may also vary from minimal changes in the components of production to the introduction of new technologies. Accordingly, such changes cause different levels of resistance and the need for intervention of managers in the implementation of changes.

Radical strategic changes tend to occur during the implementation of a strategy of horizontal integration. Staff resistance may be significant, especially if it is decided to centralize the activities of the newly created business combination. These changes are accompanied by changes in the organizational structure of corporate governance; conflict of different organizational cultures is possible.

Changing the direction of motion occurs in a case of diversification of the company. The level of changes will be the most profound, because the process is accompanied by changes in the organizational structure of management, necessary hiring workers with other skills and experiences, gaining knowledge in a new field. Resistance to such changes is maximal.

2. Defining the components of change in the company under the conditions of implementation different levels of strategic changes (Table 2).

Table 2. Components of change in enterprises at the process of implementation the different levels of strategic changes

Components of change	Levels of strategic changes				
	Continuing strategy	Routine strategic changes	Limited strategic changes	Radical strategic changes	Change the direction of movement
Motivation and control	-	+	+	+	+
Personnel changes	-	+	+	+	+
Changes in organizational culture	-	-	+	+	+
Changes in organizational structure	-	-	+	+	+
Changing the mission and strategic goals	-	-	-	+	+

Source: Developed by the author

3. Analysis of conformity of each component of strategic changes to implemented strategy (see Table 3).

Table 3. The need for strategic changes in the company, depending on the strategy implemented

Components of change	Types of strategies				
	Growth by			Stabilization	Reduction
	Horizontal integration	Vertical integration	Diversification		
Motivation and control	-	+	+	-	+
Personnel changes	+	+	+	-	+
Changes in organizational structure	+	+	+	+	+
Changes in organizational culture	+	+	+	-	+

Source: Developed by the author

Growing through horizontal integration company uses its own funds or merges with other companies of the same industry. In this case motivation and control remain unchanged, because the main activity of the company does not change. Personnel changes are caused by the need to centralize and coordinate the activities of the newly created business combination. Reduction of managers at all levels is possible, and recruitment of additional staff is necessary to ensure growth. If the goal is to centralize the activities of the newly created business combination, it is necessary to amend the organizational structure of the enterprise. Changes in the organizational structure of management of enterprises are caused by the need to coordinate their activities. In the case of creation associations of enterprises conflicts of different organizational cultures are possible. It is therefore necessary to analyze the organizational culture of the participants in terms of consistency of their organizational structures and organizational cultures with implemented strategies.

Growth through *vertical integration* may be at its own sources or by association (purchase, mergers and acquisitions) with companies in other industries that are involved in the chain of products or services. At this type of strategic change motivation and control may suffer changes associated with the need to coordinate the activities of different divisions, as well as gaining of new skills and abilities for the new enterprise activities. Personnel changes needed to centralize and coordinate the activities of the newly created business combination. Recruitment of additional staff to new departments of the enterprise for growth is possible.

Reshuffling among managers at all levels and departments may be required. To centralize and coordinate all business units amending the organizational structure of the enterprise is needed. When combining different industries may be a conflict of different organizational cultures. It is therefore necessary to analyze the organizational culture of the participants in terms of consistency of their organizational structures and organizational cultures with implemented strategies.

Growth through *diversification* of activities occurs at their own expense or by merging with companies in other industries. Motivation and control systems will change, as changes occur in the body of the company, it is necessary to monitor and encourage employees' gaining new skills, knowledge and abilities. To ensure coordination of activities of diversified businesses personnel changes are needed. Redundancies in those activities that are less promising, and recruitment of additional workers with the necessary knowledge and experience in new areas are possible. Changes in the organizational structure of enterprise management are a result of the diversification of its activities. The new organizational structure of management has to show the place of new activities and coordinate the activities of all divisions. With the diversification of the company may be a conflict of different organizational cultures, so it is a need to change the existing organizational culture. It is therefore necessary to analyze the organizational culture of different activities on the subject of consistency of their organizational cultures and compliance of organizational culture with implemented strategies.

When implementing *stabilization* strategy the company retains its position in the market of certain products. Personnel changes if they occur are minor and usually associated with the appointment of managers at all levels in the respective areas of work. The reward and control system remains unchanged or may change, related to the control of key indicators of the company. Organizational culture doesn't need change. It is possible to focus attention on compliance with key performance indicators of the company. Changes related to streamlining the organizational structure of the enterprise after a period of rapid growth for the maintenance of control under achieved market positions are needed.

In the case of *reduction* the company reduces production volumes and sales or liquidates certain activities. In this instance appropriate staff reductions occur. Duties, promotion and supervision of employees who remain are reconstructed. Changes in the organizational structure of the enterprise relating to waiver of certain activities and the reallocation of responsibilities between those workers who remain are implemented. Organizational culture has to be changed due to the new priorities of the company and the official duties of employees.

4. Determination the necessary changes in each of the components to meet and promote the implementation of strategy.

Change of *promoting and control system* involves a change of performance indicators for which employees are encouraging and controlling (Table 4).

Table 4. Performance indicators that are monitored and achievements which should be encouraged in the terms of different strategies implementation

Implementing strategy	Indicators for motivation and control
Growth by: • horizontal integration • vertical integration • diversification	• product or service value • market share • cost reduction • profit growth
Stabilization	• market share • cost reduction • profit growth
Reduction	• cost reduction
Product differentiation	• quality of products • product or service value
Leadership by low price	• product or service value • cost reduction

Source: Developed by the author

Personnel changes may be the following (Table 5).

Table 5. Possible changes in personnel if different strategies are implemented

Implementing strategy	Personnel changes
Growth by horizontal integration	• Recruitment of additional staff to increase production • Reducing or optimizing management positions that overlap
Growth by vertical integration	• Recruitment of additional staff with the skills and experience in other activities • Setting and /or destination managers to coordinate the various activities
Growth by diversification	• Recruitment of additional staff with the skills and experience in other activities • Recruitment and /or appointment of managers for the various strategic business units and to coordinate the various activities
Stabilization	• Appointment of managers to ensure achievement of company's goals
Reduction	• Reduction of staff • Redistribution of duties of employees who left
Product differentiation	• Recruitment of additional staff with the skills and experience in research and development, marketing
Leadership by low price	• Recruitment of additional staff with the skills and experience in mass or batch production and cost control

Source: Developed by the author

Changes in *organizational structure* take place in the following areas (Table 6).

Table 6. Possible changes in the organizational structure of the enterprise management if different strategies are implemented

Implementing strategy	Changes in the organizational structure
Growth by horizontal integration	<ul style="list-style-type: none"> • Creating a centralized control under newly formed association of enterprises • Creating a business combination with the body coordinating the activities
Growth by vertical integration	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new strategic business units • Creating a centralized control under newly formed association of enterprises • Creating a business combination (holding structure) with the body coordinating the activities
Growth by diversification	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new strategic business units • Analyzing strategic business units to ensure that the synergetic effect is achieved • Creating a centralized management of the diversified company • Creating a business combination (holding structure) with the body coordinating the activities
Stabilization	<ul style="list-style-type: none"> • Streamlining an organizational structure of enterprise management
Reduction	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminating of certain strategic business units • Reviewing and ordering the organizational structure of enterprise management
Product differentiation	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new strategic business units • Creating or strengthening research and development, marketing departments • Reviewing and ordering the organizational structure of enterprise management
Leadership by low price	<ul style="list-style-type: none"> • Reviewing and ordering the organizational structure of enterprise management • Creating or strengthening units that provide expenditures control

Source: Developed by the author

Changes in the *organizational culture* of the company relate to the following aspects (Table 7).

Table 7. Possible changes in the organizational culture of the company in the case of implementation of different strategies

Implementing strategy	Changes in the organizational culture
Growth by horizontal integration	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to growth • Overcoming conflict of different organizational cultures of union members • Formation of an integrated culture of enterprises association
Growth by vertical integration	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to growth and coordination of activities • Overcoming conflict of different organizational cultures of union members • Formation of an integrated culture of enterprises association
Growth by diversification	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to growth and synergy from coordination of activities • Overcoming conflict of different organizational cultures of union members • Formation of an integrated culture of enterprises association
Stabilization	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to streamline the organization of the company
Reduction	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to cost savings and optimization of activities
Product differentiation	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to creativity in research and development and marketing, maximum satisfaction of consumer needs
Leadership by low price	<ul style="list-style-type: none"> • Building a culture designed to cost savings and cost control

Source: Developed by the author

5. Developing a plan for implementation strategic changes in the company. Plan of strategic changes implementation has the following sections:

- Changes of motivation and control systems;
- Changes in the recruitment, training and appointment of staff;
- Changes in the organizational structure of management;
- Changes in the organizational culture of the company.

Conclusion

The process of strategic changes implementation links with a lot of changes in all systems of the enterprise: recruitment, motivation and control, organizational structure and organizational culture. Scholars and practitioners propose different attitudes to the process of strategic change management. Based on the known models it is developed a detailed procedure of the process of strategic changes implementation. The proposed content of each stage and sequence of strategic changes implementation process will cover all areas of business and management; help executives make the process manageable and consistent.

Literature

1. Beer M., Eisenstat R.A., Spector B., *Why Change Programs Don't Produce Change*, "Harvard Business Review", November 1990, available at: <http://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>
2. Beer M., Nohria N., *Cracking the Code of Change*, "Harvard Business Review", May 2000, available at: <http://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change/ar/>
3. Certo S.C., Peter J.P., *Strategic Management: Concept and Applications*, Random House Business Division, New York 1988.
4. Dickhout R., *All I Ever Needed to Know About Change Management I Learned at Engineering School*, "The McKinsey Quarterly", May 1997, available at: https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Change_Management/All_I_ever_needed_to_know_about_change_managemen
5. Dickhout R., Denham M., Blackwell N., *Designing Change Programs that Won't Cost You Your Job*, "The McKinsey Quarterly" 1995, Vol. 4.
6. Gardini M., Giuliani G., Marricchi M., *Finding the Right Place to Start Change*, "The McKinsey Quarterly", November 2011. available at: https://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Change_Management/Finding_the_right_place_to_start_change_2890
7. Garvin D.A., Roberto M.A., *Change Through Persuasion*, "Harvard Business Review", February 2005, available at: <http://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion/ar/1>
8. Hrebiniak L.G., *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, 1st ed., Pearson Education Inc., New Jersey 2005.
9. Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, "Harvard Business Review", January 2007, available at: <http://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/7>
10. Neilson G.L., Martin K.L., Powers E., *The Secrets to Successful Strategy Execution*, "Harvard Business Review", June 2008, available at: <http://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution/ar/1>
11. Waterman R.H. Jr., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not Organization*, Business Horizons, 1980, available at: http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
12. Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed., Addison-Wesley, New York 1992.

WDAŻANIE ZMIAN STRATEGICZNYCH. ISTOTA I KOLEJNOŚĆ

Streszczenie: Proces wdrażania zmian strategicznych powoduje zmiany we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa: w strukturze organizacyjnej, w kulturze organizacji oraz w systemach motywowania i kontroli. Ten skomplikowany proces powinien być zorganizowany i zarządzany. Celem niniejszego artykułu jest określenie głównych etapów i ich kolejności w procesie wdrażania strategicznych zmian w przedsiębiorstwie. Istota każdego etapu w procesie wdrażania zmian strategicznych jest określana jako wynik uogólnienia podejść prezentowanych przez autorów w dziedzinie zarządzania strategicznego. Przedstawiono podejście autora do istoty i przebiegu procesu wdrażania zmian strategicznych. Zaproponowana kolejność realizacji strategicznych zmian w przedsiębiorstwie obejmuje wszystkie obszary działalności gospodarczej i zarządzania, sprawiając, że będzie ona możliwa do zarządzania i spójna.

Słowa kluczowe: wdrożenie strategii, zmiany strategiczne, struktura organizacyjna, kultura organizacji



IDEA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W KONTEKŚCIE DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Karina Wieczorek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Problematyka niniejszej publikacji dotyczy szeroko pojętej kwestii zarządzania strategicznego, która – jak donoszą studia literaturowe – została rozpropagowana nie tylko w obrębie podmiotów sektora prywatnego, ale również sektora publicznego i *non-profit*. Rozważania w pierwszej części koncentrują się na zagadnieniach dotyczących wyzwań współczesnego świata oraz sposobów i możliwości radzenia sobie z nimi w warunkach silnej ekspansji gospodarczej. Treści z zakresu istoty zarządzania strategicznego, stanowiącego meritum niniejszej publikacji, w pierwszej kolejności skupiają się na zrozumieniu terminów: „zarządzanie” i „strategia”, w ramach których poza ich definicją prezentują również kluczowe założenia. Szczególny nacisk położony jest na relacje pomiędzy nimi występujące. Zaprezentowana w następnej części tematyka zarządzania strategicznego uwydatnia: po pierwsze – proces jego ewolucji, oparty na charakterystyce kluczowych szkół zarządzania strategicznego, a po drugie – mnogość podejść do owego terminu, wśród których znaczną uwagę koncentruje na istocie strategii jako fundamentalnego kryterium zarządzania strategicznego. Końcowa część rozważań dotyczy analizy konsekwencji wynikających ze spotkania teoretycznych założeń zarządzania strategicznego i jego praktycznych aspektów. Konkluzja wskazuje natomiast na zasadność zastosowania prezentowanej koncepcji w obszarze działalności wszystkich podmiotów.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia

Wprowadzenie

Bez względu na profil działalności jednostek – zdefiniowanych w obszarze gospodarki danego kraju, w tym w sektorze publicznym, prywatnym czy *non-profit* – każda z nich staje przed wyzwaniem wyboru właściwego sposobu zarządzania, który w określonej perspektywie czasowej jest w stanie przynieść jej zamierzone korzyści. W dobie sukcesywnego rozwoju sfery polityczno-ekonomicznej oraz preferencji społecznych warunkiem koniecznym jest prawidłowe dopasowanie strategii rozwoju do wymagań współczesnej rzeczywistości, a na dalszym etapie – adekwatne jej wdrożenie, które warunkuje sukces danego podmiotu. Może on być postrzegany zarówno jako utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku, jak i wzrost zadowolenia klientów ze świadczonych przez poszczególne jednostki usług.

Kwestia właściwego dopasowania strategii do charakteru działań nieodzownie łączy się z zagadnieniem zarządzania strategicznego, stanowiącego obecnie aktualny temat licznych debat z zakresu usprawnienia funkcjonowania aktywności jednostek.

Strategia stanowi gwarancję pomyślności danego podmiotu w przyszłości tylko wtedy, gdy decyzje podejmowane w jej ramach nie są sprzeczne z założonymi celami głównymi, jak i operacyjnymi. Konkretna polityka stosowana w ramach działalności danego podmiotu stanowi punkt wyjścia do opracowania i wdrożenia strategii, bowiem definiuje zestaw zamierzonych działań i celów, zasobów warunkujących ich realizację oraz szereg sposobów i metod koniecznych do wygenerowania i wykorzystania tych zasobów. Istota zarządzania strategicznego wynika ze ścisłej zależności pomiędzy zarządzaniem a strategią, stanowiącej wyraz połączenia strategii wraz z szeregiem aktywności, zorientowanych na wzrost skuteczności wewnętrznego funkcjonowania jednostki i progresję jej rozwoju, pozostających w równowadze z jej zewnętrznym otoczeniem¹.

Tematyka ścisłej korelacji między zarządzaniem i strategią, obejmująca kwestie istoty i założeń wspomnianych terminów, została zaprezentowana w dalszej części niniejszej publikacji.

Kluczowe ramy zarządzania strategicznego

Problematyka zarządzania, rozumiana jako „powszechna ludzka działalność”, jest traktowana jako aktywność przypisana konkretnym zespołom pracowników o określonej odpowiedzialności, których celem jest realizacja powierzonych im zadań oraz dążenie do podnoszenia ich jakości, a co za tym idzie – ostatecznych rezultatów działań danego podmiotu².

Inna definicja zarządzania wskazuje, iż jest to proces kreowania warunków i ich podtrzymywania, jako środowiska niezbędnego do pracy indywidualnej, jak i grupowej, zorientowanej na skuteczne osiąganie założonych celów. Definicja ta stanowi podstawę zarządzania, jednakże wymaga rozszerzenia jej o dodatkowe kwestie, mianowicie³:

- menedżerów, tj. ludzi, którzy są zobowiązani do wypełniania funkcji zarządzania: planowania, organizowania, kierowania, przewodzenia i kontrolowania;
- kwestię równoczesnego stosowania zasad zarządzania w jednostkach o zróżnicowanym charakterze działalności;
- kwestię odniesienia zasad zarządzania do menedżerów na dowolnym szczeblu organizacji;
- jednolity cel wszystkich menedżerów, jakim jest kreowanie profitu;
- koncentrację zarządzania na wydajności, w tym kreowaniu jej efektywności i skuteczności.

¹ M. Jastrzębska, *Zarządzanie finansami, polityka finansowa i strategia finansowa jednostek*, [w:] *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 255.

² D. Boddy, *Managing in Organizations*, [w:] *Instant Access to Interactive Learning, Management, An Introduction*, 4th ed., Pearson Education Limited, England 2008, s. 9.

³ H. Koontz, H. Weihrich, *Management: Science, Theory, and Practice*, [w:] *Essentials of Management, An International Perspective*, 8th ed., Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi 2009, s. 2-3.

Według D. Samson i R.L. Daft zarządzanie to skuteczny i efektywny sposób osiągania organizacyjnych celów, objawiający się jako następujące po sobie procesy: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania zasobów organizacji. Definicja ta wyraża dwie zasadnicze idee zarządzania, w ramach których jedna z nich dotyczy czterech podstawowych funkcji zarządzania, a druga – możliwości uzyskania założonych celów. Nieodzownym ogniwem tego procesu są menedżerowie, którzy nadają właściwy kierunek rozwoju danej jednostce, oraz przewodzą temu procesowi. Za ich nadrzędną funkcję uznaje się również proces dystrybucji źródeł organizacyjnych ukierunkowany na uzyskanie zamierzonych celów. Działania te w znacznej mierze opierają się na indywidualnych umiejętnościach menedżerów⁴.

R.W. Griffin w odniesieniu do wspomnianych powyżej funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania, prezentuje nieco odmienne podejście, w ramach którego proces planowania poszerza dodatkowo o proces podejmowania decyzji. Zdaniem autora zagadnienie to z jednej strony prezentuje zbiór celów organizacyjnych i najskuteczniejszych sposobów ich osiągania rozumianych jako planowanie, natomiast z drugiej strony stanowi tę część procesu planowania, która odpowiada za wybór szeregu działań spośród dostępnych możliwości, tj. podejmowanie decyzji. Proces ten odzwierciedla podstawowe źródło informacji dla menedżerów na temat alokacji poszczególnych źródeł i dystrybucji ich czasu⁵. Kolejna z funkcji, tj. organizowanie, obrazuje proces jak najskuteczniejszej selekcji poszczególnych działań i zasobów w odpowiednie grupy, umożliwiające realizację uprzedniej funkcji⁶. Kierowanie, często uważane za najważniejszą, a zarazem najtrudniejszą funkcję zarządzania, jest rozumiane jako proces doboru takich rozwiązań motywujących pracowników, które warunkują przyszłe sukcesy jednostki⁷. Kontrolowanie z kolei wyraża ideę monitorowania i poprawiania realizowanych na ten czas operacji, co usprawnia osiągnięcie zamierzonych celów⁸.

W odniesieniu do kolejnej z poruszanych kwestii analiza licznych dociekań naukowych wskazuje na częste utożsamianie pojęcia strategii ze sztuką wojenną, w ramach której badacze, definiują strategię, jako proces „*zorientowany na sporządzanie planu wojny oraz kształtowanie konkretnych batalii, a w ich ramach decydowanie o ich poszczególnym wkładzie*”⁹. Współcześnie termin ten prezentuje koncepcję zróżnicowanych działań, ukierunkowaną na uzyskanie nadwyżki konkurencyjnej nad pozostałymi jednostkami. Idea skutecznie wdrażanej strategii określa cele i kie-

⁴ D. Samson, R.L. Daft, *Introduction to Management*, [w:] *The Changing World of Management*, [w:] *Management, Fourth Asia Pacific Edition*, Cengage Learning, South Melbourne 2011, s. 11.

⁵ R.W. Griffin, *An Introduction to Management*, [w:] *Managing the Manager's Job*, [w:] *Management*, Cengage Learning, Boston 2008, s. 7-8.

⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemiłniak, *Zarządzanie i przywództwo, role menedżerów*, [w:] *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 21.

⁷ Ch. Williams, *Management*, [w:] *Introduction to Management*, [w:] *Management*, 6th ed., South-Western Cengage Learning, Mason 2011, s. 11.

⁸ J.R. Schermerhorn Jr., *Introducing management*, [w:] *Management*, 11th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 18-19.

⁹ Harvard Business School, *Introduction* [in:] *Strategy. Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston 2005, s. XI-XIV.

runki rozwoju danej jednostki na każdym szczeblu, które są niezbędne do definiowania zadań menedżerów i ich zespołów, a tym samym kreowania sukcesu organizacyjnego¹⁰.

Literatura przedmiotu precyzuje strategię w trzech kluczowych obszarach, wśród których wyodrębnia: proces strategii, treść strategii oraz kontekst strategii. Pierwszy z nich dotyczy sposobu, w ramach którego strategia jest realizowana. Za kluczowe przyjmuje pytania: jaka jest strategia i jak powinna zostać stworzona, przeanalizowana, sformułowana, zastosowana, zmodyfikowana, zmonitorowana; kto jest bezpośrednio zaangażowany w powyższe operacje i kiedy powinny odbyć się kluczowe dla strategii aktywności. Kolejna ze sfer, tj. treść strategii, jest rozumiana jako produkt strategii. Koncentruje się na zagadnieniach: czym strategia jest dla jednostki i jak powinna być przez nią postrzegana. Kontekst strategii z kolei jest definiowany jako szereg determinantów, warunkujących uprzednio scharakteryzowany proces strategii i treść strategii. Wyraża dylemat, w jakiej jednostce i w jakim otoczeniu powinny one zostać zastosowane¹¹.

Fundament każdej strategii stanowi polityka danej jednostki, sprecyzowana w długoterminowej perspektywie czasowej, która poprzez wyrażenie charakteru i obszaru działań operacyjnych zapewnia uzyskanie korzyści organizacyjnych. Proces ten ma miejsce w sukcesywnie zmieniającym się otoczeniu, w którym następuje organizacja zasobów jednostki i kompetencji menedżerów, zorientowana na zaspokojenie oczekiwań interesariuszy. Wśród kluczowych aspektów strategii wyróżnia się: misję, która prezentuje nadrzędny cel jednostki rozumiany jako jej przyszła wartość i wymagania uczestników; wizję, która wyraża potencjalny wizerunek podmiotu i jego plany; cel główny i cele operacyjne; potencjał strategiczny, w tym zasoby, działania, operacje oraz kontrolę¹².

Charakterystyka przedstawionych powyżej sfer stanowi podstawę dalszej interpretacji istoty zarządzania strategicznego, którego ewolucja i istota zostały zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

Teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego

Literatura przedmiotu wskazuje na mnogość definicji terminu „zarządzanie strategiczne”, wynikających czy to z różnic kulturowych autorów, czy też odmienności miejsca i czasu ich tworzenia. Bez względu na rozbieżność wynikającą z ich interpretacji idea zarządzania strategicznego z reguły prezentuje szereg decyzji i aktywności będących następstwem w pierwszej kolejności definiowania, a na dalszym etapie – realizowania założonych celów organizacyjnych. Na wykształcenie się na przestrzeni lat wielu kontrastowych podejść do zarządzania strategicznego zasadniczy wpływ miały szkoły zarządzania strategicznego, w tym¹³:

¹⁰ Ibidem, s. XI-XIV.

¹¹ B. de Wit, R. Meyer, *Introduction*, [w:] *Strategy* [w:] *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*, Cengage Learning, Hampshire 2010, s. 5.

¹² G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Introducing strategy*, [w:] *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Pearson Education Limited, England 2008, s. 3-8.

¹³ K. Oblój, *Szkoły strategii*, [w:] *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 55-56.

- Szkoła planistyczna – prezentuje swobodę procesu decyzyjnego realizowanego przez menedżerów, z kolei formułowanie strategii traktuje jako czynność rutynową, polegającą na zewnętrznej i wewnętrznej analizie jednostki, w tym jej mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Stanowi proces formalny.
- Szkoła ewolucyjna – postrzega strategię jako sukcesywne nieformalne poszukiwanie uporządkowanego modelu wynikającego z integracji zdarzeń przypadkowych i procesów organizacyjnych. Strategia stanowi w tym przypadku scalenie dwóch przeciwstawnych biegunów, np. działań zaplanowanych i niezaplanowanych.
- Szkoła pozycyjna – w stosunku do uprzednio wspomnianej szkoły odzwierciedla odmienną proces budowania strategii, który tym razem przyjmuje charakter formalny. Jego idea jednakże prezentuje zwiększenie nacisku na otoczenie jednostki, co skutkuje zmniejszeniem niezależności menedżerów w stosunku do realizowanego przez nich procesu decyzyjnego. Strategie charakteryzują się w tym przypadku podejściem „produktowo-rynkowym”.
- Szkoła zasobowa – stanowi integrację reguł propagowanych przez zdefiniowane dotychczas szkoły. Wyraża zasadę formalności wobec budowania strategii, która jest oparta na kreatywności i twórczym myśleniu. Przywraca menedżerom autonomię w podejmowaniu decyzji. Na proces decyzyjny zasadniczy wpływ mają w tym przypadku pokłady wiedzy i umiejętności podmiotu, które są ważniejsze aniżeli zmiany w otoczeniu jednostki. Punktem wyjścia wdrażanej strategii jest jej opracowanie dla jednostki jako całości, a następnie wyodrębnienie jej pochodnych dla poszczególnych szczebli.
- Szkoła prostych reguł – z jednej strony postuluje podejście do strategii wyrażane w ramach szkoły ewolucyjnej, oparte na nieznaczącej przydatności hierarchii decyzji oraz planowania wobec sukcesywnych zmian otoczenia, przy czym z drugiej strony korzysta z założeń szkoły pozycyjnej i zasobowej, propagujących proste i spójne rozwiązania strategiczne.
- Szkoła realnych opcji – za priorytet stawia szeroko pojętą zmienność otoczenia, która uniemożliwia podejmowanie realnych przedsięwzięć i inwestycji. Zakłada rozdzielenie rozległych projektów na zdecydowanie mniejsze struktury i dopasowywanie do nich mniejszych strategii.

I. Penc-Pietrzak, za H. Mintzberg, prezentuje nieco odmienny podział szkół myślenia strategicznego, w ramach którego wyodrębnia: szkołę projektową, która budowanie strategii traktuje jako niesformalizowany proces planowania potencjalnej polityki jednostki; szkołę planistyczną, która kreowanie strategii rozumie jako proces formalny, oparty na ogólnie ustalonych procedurach planowania; szkołę pozycyjną, prezentującą analityczne podejście do strategii, oparte na teorii taktyki i podejściu wojskowym, postulującą dopasowanie najbardziej adekwatnych strategii do warunków otoczenia podmiotu; szkołę przedsiębiorczości, której idea wyraża wizjonerskie podejście do procesu budowania strategii, oparte na indywidualnej koncepcji i twórczości; szkołę poznawczą, wyrażającą postulat, że podstawą strategii jest mentalność i kultura danej jednostki, a ona sama zmierza do podstaw zarządzania; szkołę uczenia się, która wyraża przekonanie, że proces

formułowania strategii wynika z warunków dopasowywania się jednostki do zmienności otoczenia; szkołę polityczną, wobec której strategia stanowi wyraz władzy i relacji występujących między uczestnikami danej organizacji oraz poza nią; szkołę kulturową, określającą zasady podporządkowania strategii kulturze wewnątrz podmiotu i kulturze poza nim; szkołę środowiskową, zdaniem której proces formułowania strategii podlega zmianom środowiska; szkołę konfiguracyjną, która postrzega strategię jako szereg przeobrażeń, wynikających z integracji założeń różnych szkół myślenia strategicznego¹⁴.

Zarządzanie strategiczne, przez wielu teoretyków pojmowane jako proces decyzyjny, dotyczący z jednej strony kwestii formułowania strategii, z drugiej natomiast jej wdrażania, w efekcie integracji służy osiągnięciu założonych celów jednostki, gwarantując przy tym jak najlepsze relacje pomiędzy podmiotem a jego otoczeniem w długiej perspektywie czasowej. Interpretacja tego pojęcia ewoluowała na przestrzeni lat wraz z rozwojem poszczególnych szkół strategii, które doprowadziły do powstania wielu odmiennych podejść do zarządzania strategicznego. B. Olszewska, powołując się na wielu autorów w tym zakresie, w pozycji *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* wskazała, iż: zdaniem R.W. Griffina zarządzanie strategiczne największy nacisk kładzie na strategię, w tym jej budowanie i zastosowanie, które warunkują równowagę pomiędzy jednostką a jej otoczeniem w kontekście osiągnięcia celów. Według B. Wawrzyniaka z kolei najistotniejszy wydaje się być aspekt globalny, bowiem autor poprzez zarządzanie strategiczne rozumie taki sposób zarządzania, który jest adekwatny do wzorca prezentowanego w skali globu. J. Rokita koncentruje się na porównaniu zarządzania strategicznego do „gry rynkowej”, w tym przede wszystkim opartej na aktywnej konkurencji, podczas kiedy R. Krupski analizowany termin prezentuje jako „definiowanie i redefiniowanie strategii” adekwatne do zmian otoczenia i odpowiadający im proces wdrażania tejże strategii adekwatny do posiadanych zasobów, zorientowane na uzyskanie długofalowych celów organizacyjnych¹⁵.

S. Galata, za H.I. Ansoff, ujmuje zarządzanie strategiczne jako proces sukcesywnego wdrażania przyjętej strategii stanowiącej odpowiedź na zestawienie ze sobą w jednym czasie mocnych i słabych stron jednostki oraz pojawiających się w jej otoczeniu szans i zagrożeń. Podejście to definiuje zarządzanie strategiczne w kontekście trzech kluczowych dla niego funkcji. Pierwsza z nich dotyczy kwestii nieustannej analizy otoczenia, która poprzez wykorzystywanie metod prognozowania warunkuje diagnozę potencjalnych szans i zagrożeń dla podmiotu. Kolejna z funkcji dotyczy sukcesywnego analizowania działań wewnątrz jednostki, w tym jej mocnych i słabych stron, które wskazują na jej potencjał. Ostatnia z funkcji zarządzania strategicznego natomiast odnosi się do adekwatnego wyboru strategii i jej implementacji co do uzyskanych dotąd informacji i informacji pozyskiwanych w trakcie jej wdrażania¹⁶.

¹⁴ I. Penc-Pietrzak, *Koncepcja i model planowania strategicznego w organizacji*, [w:] *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 18.

¹⁵ B. Olszewska, *Rozwój przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu*, [w:] *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 13-15.

¹⁶ S. Galata, *Proces zarządzania strategicznego*, [w:] *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 9.

Literatura przedmiotu postrzega strategię jako fundamentalną kategorię zarządzania strategicznego prezentującą ogólny pogląd na rozwój danej jednostki i obrazującą kierunek działań menedżerów w odniesieniu do potencjalnych zmian i wyzwań otoczenia. Z uwagi na fakt rozległego zróżnicowania opinii autorów na temat definicji strategii nie jest możliwe jej jednoznaczne określenie. Wspomniana mnogość poglądów powoduje, że wyodrębnia się w jej ramach kilka kluczowych cech, mianowicie¹⁷:

- prezentuje cele ogólne i szczegółowe, tj. wizerunek jednostki po jej wdrożeniu oraz operacje i działania niezbędne do jego uzyskania;
- za jej podstawowe determinanty uznaje się cechy wewnętrzne podmiotu i okoliczności powstające w jego otoczeniu;
- dokonuje analizy jednostki pod kątem technicznym, organizacyjnym i posiadanych zasobów;
- postuluje plany i programy o podłożu globalnym;
- charakteryzuje się elastycznym zakresem planowania;
- do oceny efektów jej wdrożenia konieczne jest wykorzystanie właściwych kryteriów oceny skuteczności i efektywności.

W dobie licznych zmian i nieoczekiwanych wyzwań otoczenia podmioty stają przed dylematem wyboru sposobu dopasowania strategii do ich działalności czy dokonania w jej ramach stosownych przeobrażeń. Coraz częstszą praktyką staje się wybór strategii ukierunkowanej na okazje, obrazującej długoterminowy plan działań, który za procesy nadrzędne przyjmuje wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu sposobności. W tym ujęciu strategia jest zatem rozumiana jako z góry zdefiniowany szereg pomysłów i planów, potencjalnych okazji, które należy wykorzystać, oraz potencjał posiadanych kompetencji i zasobów, których wielkość jest kreowana w odniesieniu do szans i zagrożeń. Strategia w tym aspekcie jest więc postrzegana jako zestawienie: zdarzeń postrzeganych przez menedżerów jako okazje (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostki); decyzji odnośnie zwiększenia posiadanych zasobów własnych i dostępu do zasobów pozostałych, w sytuacji powstania okazji; sposobów postępowania, w tym rodzajów zastosowanych procedur w sytuacji wystąpienia okazji¹⁸.

Właściwe opracowanie strategii i towarzyszące mu zasadne wdrożenie jej reguł w kontekście przyjętej polityki strategicznej jednostki wymaga rozpropagowania szeroko pojętego myślenia strategicznego w obrębie wszystkich poziomów analizowanego podmiotu. Taki rodzaj myślenia analizuje potencjalny obraz przyszłości i zestawia go wraz z obrazem aktualnym, prezentując tym samym kierunki rozwoju

¹⁷ W. Janasz, *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, red. K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Difin, Warszawa 2008, s. 42.

¹⁸ J. Karpacz, *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 47, za: R. Krupski, *Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

i sposoby osiągnięcia przyszłych celów. Ponadto właściwych rozwiązań poszukuje wśród metod alternatywnych, na szczeblu globalnym, wobec ryzykownego i niepewnego podejścia do otoczenia, ukierunkowanego na efekt synergii w zakresie scalenia silnych stron i szans podmiotu. Złożoność nieplanowanych sytuacji i wyzwań współczesnej gospodarki wymaga decentralizacji zarządzania kompleksowymi instytucjami na mniejsze obszary o charakterze operacyjno-taktycznym, przy jednoczesnym zachowaniu koncentracji funkcji strategicznych. Na kompleksowość zarządzania strategicznego z kolei zasadniczy wpływ ma natura danego podmiotu i zakres jego działań¹⁹.

Przedstawione powyżej teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego różnią się jednak znacznie od rzeczywistych konsekwencji, będących rezultatem jego praktycznego punktu widzenia. Wskazują m.in.: na fakt braku zgodności pomiędzy formalnym planowaniem procesu zarządzania strategicznego a jego realnym rozwojem, który następuje zarówno niezgodnie z planem, jak i niezgodnie z przyjętą aktywnością. Dotyczą również kwestii zadań menedżerów w tym zakresie, do których należy sukcesywne kierowanie procesem zarządzania strategicznego wobec założonej wizji, a nie formułowanie i wdrażanie „optymalnych” strategii. Ponadto ich zadaniem jest uczulanie podmiotu na potencjalne sposobności i zagrożenia mogące pojawić się w przyszłości, podejmowanie kompromisów wobec rozwoju strategicznego, poszerzanie poziomu posiadanych zasobów. Proces ten nie daje jednoznacznego poglądu na jednostkę jako całość, ale charakteryzuje się dodatkową indywidualną prawidłowością. Odgórnie przyjęte etapy zarządzania strategicznego klasyfikują kolejno: wyodrębnienie wyboru strategii wobec zewnętrznych i wewnętrznych zmian jednostki, proces ich implementacji oraz kontrolę. Należy jednak pamiętać, że jest to jedynie procedura stanowiąca formalny zapis prezentujący odizolowane od siebie procesy, wobec których w rzeczywistości następuje ich wzajemne przenikanie się i przyczynowo-skutkowa konsekwentność²⁰.

Podsumowanie

Podmioty zdefiniowane w obszarze gospodarki krajowej w dobie XXI wieku stają przed koniecznością skoncentrowania swojej aktywności na kwestii formułowania i zastosowania strategii rozwoju. Sukcesywne, a zarazem nieprzerwany rozwój globalizacji i towarzysząca mu rosnąca konkurencja, nie tylko na rynku prywatnym, ale i w pozostałych sektorach, wymusza na poszczególnych jednostkach dokonywanie licznych analiz rynku, w tym dotyczących oceny własnej pozycji, czy też perspektyw rozwoju²¹. Ponadto propaguje formułowanie i stosowanie

¹⁹ Z. Kreft, Z. Mokwa, *Dylematy zarządzania strategicznego w holdingu*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 11-12.

²⁰ J. Domański, *Współczesne badania nad zarządzaniem strategicznym organizacji non-profit*, [w:] *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 64.

²¹ Szerzej na ten temat: B. Skowron-Grabowska, *Efekty i podstawowe uwarunkowania działalności innowacyjnej w strategiach rozwoju regionów*, [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 138-154; *Rozwój przedsiębiorczości*, red. B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013; J. Łukomska-Szarek,

perspektywicznych rozwiązań strategicznych, które będą w stanie sprostać potencjalnym wyzwaniom ekonomicznym. Proces ten, o długoterminowej perspektywie czasowej, ma na celu wykreowanie ogólnego poglądu na przyszłość, który dla prowadzenia polityki ma szczególnie ważne znaczenie.

Obraz obecnej rzeczywistości wskazuje na postrzeganie kwestii zarządzania strategicznego przez poszczególne jednostki jako motywu przewodniego ich aktywności. Koncepcja ta, postulująca analizę otoczenia i opracowanie na jej podstawie strategii, stanowi nieodzowny element rozwoju nie tylko wobec najsilniej rozpropagowanych podmiotów sektora komercyjnego, ale coraz częściej również wobec progresji lokalnej czy występującej w obszarze *non-profit*. Fakt ten świadczy zatem o zasadności prezentowanej koncepcji, a tym samym – o wielu korzyściach z niej wynikających.

Literatura

1. Boddy D., *Managing in Organisations*, [w:] *Instant Access to Interactive Learning, Management, An Introduction*, 4th ed., Pearson Education Limited, England 2008.
2. Domański J., *Współczesne badania nad zarządzaniem strategicznym organizacji non-profit*, [w:] *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
3. Galata S., *Proces zarządzania strategicznego*, [w:] *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
4. Griffin R.W., *An Introduction to Management*, [w:] *Managing the Manager's Job*, [w:] *Management*, Cengage Learning, Boston 2008.
5. Harvard Business School, *Introduction*, [w:] *Strategy, Create and Implement the Best Strategy for Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston 2005.
6. Janasz W., *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, red. K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Difin, Warszawa 2008.
7. Jastrzębska M., *Zarządzanie finansami, polityka finansowa i strategia finansowa jednostek*, [w:] M. Jastrzębska, *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
8. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Introducing strategy*, [w:] *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Pearson Education Limited, England 2008.
9. Karpacz J., *Determinanty dostrzegania i wykorzystywania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
10. Koontz H., Weihrich H., *Management: Science, Theory, and Practice*, [w:] *Essentials of Management, An International Perspective*, 8th ed., Tata McGraw Hill Education Private Limited, New Delhi 2009.
11. Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie i przywództwo, role menedżerów*, [w:] *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
12. Kreft Z., Mokwa Z., *Dylematy zarządzania strategicznego w holdingu*, [w:] *Strategie rozwoju organizacji*, red. A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2012.

M. Włóka, *The Meaning of the Balanced Scorecard Method in Local Self-Government Activity*, "Pridneprovsky Research Journal" 2013, Vol. 1(137).

13. Krupski R., Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego, [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
14. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009.
15. Łukomska-Szarek J., Włóka M., The Meaning of the Balanced Scorecard Method in Local Self-Government Activity, "Pridneprovsky Research Journal" 2013, Vol. 1(137).
16. Oblój K., Szkoły strategii, [w:] Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007.
17. Olszewska B., Rozwój przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu, [w:] Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
18. Penc-Pietrzak I., Koncepcja i model planowania strategicznego w organizacji, [w:] Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
19. Samson D., Daft R.L., Introduction to Management [w:] The Changing World of Management [w:] Management, Fourth Asia Pacific Edition, Cengage Learning, South Melbourne 2011.
20. Schermerhorn J.R. Jr., Introducing management, [w:] Management, 11th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
21. Skowron-Grabowska B., Efekty i podstawowe uwarunkowania działalności innowacyjnej w strategiach rozwoju regionów, [w:] Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania, red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
22. Skowron-Grabowska B., Rozwój przedsiębiorczości, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
23. Williams Ch., Management, [w:] Introduction to Management, [w:] Management, 6th ed., South-Western Cengage Learning, Mason 2011.
24. Wit de B., Meyer R., Introduction, [w:] Strategy, [w:] Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective, Cengage Learning, Hampshire 2010.

THE IDEA OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC ENTITIES' ACTIVITY

Abstract: Problematic of this publication affects broadly defined strategic management issue, which according to literature on the subject, has been promulgated not only in the area of private sector entities, but also public and non-profit sector. The considerations contained in the first part, centre on questions concerning current world's challenges, possibilities of dealing with them under conditions of strong economic expansion. The contents in the area of strategic management essence, which comprises merits of this publication, first of all focus on understanding "management and strategy" terms, within which besides their definitions, also presents their assumptions. Especially emphasise relationships occurred between them. Thematic of strategic management presented in the next part, first of all brings out process of its evolution based on characterization of fundamental schools of strategic management and secondly a multitude of approaches to these term, within which essential significance centres on strategy essence, understood as fundamental criterion of strategic management. The final part of these considerations affects analysis of consequences resulting from connection between theoretical assumptions of strategic management and its practical aspects. Conclusion by contrast leads on validity of presented conception application in the area of all units activity.

Keywords: strategic management, strategy



ZARZĄDZANIE ZAKUPEM SPRZĘTU MEDYCZNEGO POPRAZ LEASING W PODMIOTACH LECZNICZYCH

Agnieszka Strzelecka

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zmiany, jakie zachodzą w sektorze ochrony zdrowia, sprawiają, że w procesach leczenia świadczeniodawcy usług zdrowotnych muszą stosować nowoczesne urządzenia lub uzupełniać braki swojego sprzętu medycznego. Jednak trudna sytuacja finansowa jednostek opieki zdrowotnej nie zawsze pozwala na zakup sprzętu medycznego, więc zarządzający podmiotami leczniczymi coraz częściej korzystają z możliwości, jakie daje leasing. Uwzględniając taką sytuację, za cel artykułu przyjęto przedstawienie finansowania zakupu sprzętu medycznego poprzez leasing w Polsce w latach 2010-2013, w świetle dokumentów Głównego Urzędu Statystycznego oraz Związku Polskiego Leasingu.

Słowa kluczowe: leasing w opiece medycznej, zakup sprzętu medycznego

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych warunków zapewnienia odpowiedniej pozycji przedsiębiorstwa na rynku jest sprawne zarządzanie oraz podejmowanie właściwych decyzji. Niezwykle istotną kwestią w tej sytuacji jest możliwość stosowania nowoczesnych technologii, a więc pośrednio również czerpanie korzyści z pracy osób zatrudnionych w jednostkach badawczo-rozwojowych¹.

W przypadku placówek medycznych, będących specyficznymi przedsiębiorstwami, rozwój dokonuje się zasadniczo poprzez realizację określonych przedsięwzięć inwestycyjnych (rozwojowych), mogących dotyczyć np. zakupu sprzętu medycznego, obniżki kosztów, zmiany źródeł zaopatrzenia. Nakłady tych „przedsiębiorstw” ponoszone w celu zwiększenia majątku trwałego mogą zostać sfinansowane poprzez np. pożyczkę czy kredyt bankowy. Jednak nowoczesną i efektywną formą finansowania zamierzonych i już prowadzonych inwestycji jest leasing. Jest on jednocześnie najprostszą i najszybszą metodą finansowania inwestycji, gdyż nie wymaga angażowania dużych środków własnych. Jest to bardzo korzystne dla jednostek ochrony zdrowia, gdyż wykorzystują one przedmiot umowy leasingowej do swoich celów, ale nie są jego właścicielem, przez co nie ponoszą związanych z tym kosztów. Możliwość zarówno wliczenia całości czynszu leasin-

¹ Więcej informacji o zasobach ludzkich jako czynniku determinującym innowacyjność można znaleźć w pracy: M. Szajt, *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 89-93.

gowego w koszty uzyskiwania przychodu leasingobiorcy, jak i rozszerzenia planowanych wydatków (niezmiennosc opłat leasingowych przez cały okres trwania umowy) przyczyniają się do pomnażania zysków korzystającego oraz utrwalania jego pozycji na rynku medycznym. Chociaż z leasingu można wynieść duże korzyści, to nie wszystkie podmioty decydują się na taką formę, tym bardziej, że wynajem przedmiotu leasingu wiąże się z wysokimi kosztami.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, zasadniczym celem artykułu jest analiza finansowania zakupu sprzętu medycznego w Polsce poprzez leasing w latach 2010-2013. Dane wykorzystane w artykule są danymi rocznymi. Pochodzą ze stron: Głównego Urzędu Statystycznego oraz Związku Polskiego Leasingu.

Leasing jako forma inwestycji w ochronie zdrowia

W ostatnich latach następuje bardzo szybki rozwój metod leczenia. Pojawianie się coraz nowszych rozwiązań w dziedzinie opieki zdrowotnej wymaga użycia zarówno nowoczesnych urządzeń, jak i uzupełniania braków sprzętu medycznego, który, ze względu na dużą jego eksploatację, szybko się zużywa i wymaga wymiany. Stosowanie nowoczesnej aparatury jest również następstwem transformacji, jaka zachodzi w służbie zdrowia, szczególnie zapotrzebowania na nowe innowacyjne rozwiązania², w tym technologie informacyjno-komunikacyjne. Jest to wynik wzrostu popytu na usługi zdrowotne, co sprzyja zwiększeniu liczby prywatnych placówek medycznych czy też modernizacji już istniejących prywatnych i publicznych jednostek zdrowotnych. Rozwój prywatnej opieki zdrowotnej, według pracowników firm leasingowych, przyczynia się w największym stopniu do rozrostu rynku sprzętu medycznego. By efektywnie zarządzać w centrach medycznych, prywatnych szpitalach, w tym klinikach, niezbędny jest zakup odpowiedniej (wysokiej klasy) aparatury medycznej. Natomiast kupno i sukcesywne wymienianie sprzętu w publicznych szpitalach jest powodowane niejako przez pacjentów (utrzymanie istniejących i pozyskiwanie nowych) oraz przez przepisy, które wymuszają na szpitalach dostosowanie do standardów sanitarnych, technicznych czy komunikacyjnych. Informatyzacja naszego kraju, w tym ochrony zdrowia, obliuguje podmioty lecznicze do stosowania nowych technologii i unowocześnienia bazy infrastruktury komputerowej, co pozwoli stworzyć i wdrożyć jednolity system gromadzenia informacji o pacjencie i jego leczeniu³. Dodatkowo implementacja podejścia organizacji skupionej na bezpieczeństwie pacjenta obliuguje placówki lecznicze do kształtowania warunków pracy kadry medycznej, ze szczególnym uwzględnieniem unowocześniania technicznego środowiska pracy z perspektywy ergonomii⁴.

² Więcej na ten temat można znaleźć w pracy: J. Kowalik, *Innowacje w sektorze ochrony zdrowia*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach sektora ochrony zdrowia*, red. S. Nieszporska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 196-198.

³ A. Strzelecka, *Wdrażane wybrane systemy informatyczne w ochronie zdrowia w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 703, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 88, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 240-241.

⁴ Szerzej na ten temat w pracy: M. Pytel-Kopczyńska, *Kształtowanie środowiska pracy kadry pielęgniarskiej w podmiotach leczniczych*, [w:] *Zarządzanie personelem pielęgniarskim w podmiotach*

Ponadto dynamiczny rozwój w tej dziedzinie spowodowany jest dużą różnicą w rozwoju rynków aparatury medycznej w Polsce i w krajach Europy Zachodniej – w porównaniu z innymi krajami w Polsce sprzedaż i kupno sprzętu medycznego jest niskie. Jest to szczególnie widoczne w przypadku liczby sprzętu diagnostycznego i terapeutycznego w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców – w naszym kraju przypada 230 tys. mieszkańców na 1 rezonans magnetyczny i 3,5 mln mieszkańców na 1 PET/CT⁵, podczas gdy w Europie Zachodniej odpowiednio 100 tys. i 1 mln mieszkańców⁶.

Jednak pomimo kryzysu można mówić o stabilności zamówień w tym zakresie, chociaż pod wpływem przekształceń w gospodarce zmiana uległa liczba leasingodawców sprzętu medycznego w Polsce. Podczas gdy w 2004 roku zaledwie co trzecia firma leasingowa w branży medycznej zajmowała się taką formą dzierżawy wspomnianego sprzętu, to obecnie działalnością tą trudni się ponad połowa leasingodawców.

Firmy leasingowe swoją ofertę konstruują dla konkretnego klienta, uwzględniając jego plany biznesowe, możliwości finansowe, wymagania i preferencje, co jest bardzo istotne przy korzystaniu przez zamawiającego z dofinansowania ze środków Unii Europejskiej⁷. Ponadto firmy te zapewniają łatwość zakupu sprzętu oraz brak (lub prawie brak) biurokracji, możliwość korzystania z pakietów ubezpieczeniowych, oferują nowe rozwiązania, które umożliwiają płacenie najniższej możliwej stawki VAT-u, oraz zapewniają brak konieczności ponoszenia dodatkowych opłat związanych z zakończeniem umowy czy też uwzględnienie amortyzacji po stronie klienta i wpisanie odsetek w jego koszty.

Te udogodnienia oraz wymogi rynku sprawiają, że udział sprzętu medycznego w portfelach firm leasingowych od kilku lat notuje wzrost – z roku na rok rośnie wartość sfinansowanego przez firmy leasingowe sprzętu medycznego. Zmiana ta następuje pod wpływem:

- wzrostu świadomości przedsiębiorców co do zakresu wykorzystania leasingu dla potrzeb firm;
- coraz chętniejszego inwestowania w prywatne gabinety, przychodnie czy szpitale przez lekarzy i zarządzających placówkami służby zdrowia oraz korzystania z leasingu;
- wzrostu świadomości odnośnie korzyści płynących z leasingu wśród białego personelu medycznego;
- poszukiwania przez firmy leasingowe nowych kanałów dystrybucji swoich usług i nawiązywania współpracy ze sprzedawcami/dealerami sprzętu medycznego;
- istnienia „bardzo bezpiecznego portfela umów” pomiędzy lekarzami a firmami leasingowymi.

leczniczych. Zagadnienia wybrane, red. B. Pietrzak, T. Karkowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 70-96.

⁵ PET/CT to pozytonowa tomografia emisyjna połączona z tomografią komputerową, a więc urządzenie pozwalające zbadać pacjenta w bezbolesny i bezpieczny sposób, podobnie jak tomograf komputerowy.

⁶ *Branża medyczna inwestuje, firmy leasingowe inwestują w branżę medyczną*, dostęp: www.nowoczesna-klinika.pl (odczyt: 27.03.2014).

⁷ M. Potysz, *Leasing, który owocuje*, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica”, 1/2009, Vol. 15.

Chociaż odnotowuje się duże zapotrzebowanie na nowy lub używany (ale w dobrym stanie) sprzęt medyczny, to kryzys w gospodarce wywarł jednak wpływ na rynek leasingu sprzętu medycznego – w roku 2012 odnotowano spadek obrotów o ponad 15% w porównaniu z rokiem 2011⁸. Jest to związane przede wszystkim ze znacznym spowolnieniem gospodarki (trudności finansowe spowodowały zawieszenie wielu inwestycji) oraz zmianami w systemie ochrony zdrowia, przede wszystkim w zakresie regulacji prawnych. Ze względu na to, że leasingobiorcami sprzętu medycznego są głównie lekarze i stomatolodzy posiadający prywatną praktykę oraz osoby zarządzające szpitalami, to w obecnej sytuacji (niepewność, co do zawieranych kontraktów, trudności w uzyskaniu kredytu) nie mogą oni sobie pozwolić na „zamrażanie gotówki”. Zatem często decydują się na leasing, który umożliwia im rozłożenie płatności w czasie i nie wymaga wydawania dużej sumy pieniędzy jednorazowo, tym bardziej że sprzęt medyczny szybko „starzeje się” technologicznie. Ponadto takie rozwiązanie sprawia, że można bardziej precyzyjnie planować finanse, a przy leasingu finansowym powiększa się majątek leasingodawcy – po zapłaceniu ostatniej raty sprzęt, elementy wyposażenia gabinetów czy oprogramowanie przechodzi na własność korzystającego.

Osoby zarządzające podmiotami leczniczymi, chcąc dokonać zmian w organizacji swoich placówek czy przy świadczeniu usług zdrowotnych, często stają przed wyborem dwóch form finansowania inwestycji. Podobnie jak inne firmy zwracają one uwagę na koszt uzyskania środków w danym okresie, formę zasilania, możliwości wyboru instytucji finansowej oferującej najkorzystniejsze warunki, potrzebę posiadania pełnych praw własności.

Najczęściej wybór pomiędzy kredytem a leasingiem opiera się na analizie opłacalności obu przedsięwzięć, bowiem każda z tych form, w odniesieniu do konkretnego przypadku, ma zalety i wady. Podczas gdy wśród polskich jednostek ochrony zdrowia nie występują bariery psychologiczne do zaciągania kredytów, to leasing budzi często pewne opory. Jest to związane z brakiem uregulowań prawnych w polskiej gospodarce odnośnie leasingu. Jednak ta forma może sprawić, że za dobro, którego magazynowanie pociąga koszty, uzyskuje się korzyści spowodowane oddaniem go w dzierżawę i otrzymywaniem opłat leasingowych.

Porównując koszty finansowania inwestycji dla kredytu i leasingu, można wysnuć wniosek, że przy tych samych warunkach finansowania inwestycji leasing jest droższy od kredytu. W praktyce koszty leasingu zwiększają się, gdyż o ile kredyt jest udzielany inwestorom bezpośrednio przez banki, o tyle w przypadku leasingu leasingodawca jest zazwyczaj pośrednikiem w przepływie kapitału między korzystającym a bankiem, z którym współpracuje. Podraża to finansowanie inwestycji co najmniej o koszty i zyski leasingodawcy.

Jednak leasing staje się coraz popularniejszą formą finansowania inwestycji, gdyż sposób liczenia rat leasingowych sprawia, że obciążenia spłaty inwestycji rozkładają się równomiernie w całym okresie trwania umowy. W przypadku spłat rat kredytu największy wysiłek finansowy czeka inwestora w pierwszym okresie obsługi kredytu. Jest to okres bardzo trudny z punktu widzenia prowadzenia,

⁸ D. Kuropaś, *Leasing w medycynie: rynek czeka na odbicie*, „Rynek Zdrowia”, nr 92, marzec 2013.

uruchamiania i eksploataowania inwestycji, a wszelkiego rodzaju trudności w dochodzeniu do planowanej zdolności produkcyjnej mogą być bardzo groźne dla inwestora.

Leasing sprzętu medycznego na tle leasingu rynku ruchomości w Polsce

Zainteresowanie finansowaniem inwestycji poprzez leasing wciąż jest duże, chociaż tempo wzrostu środków przeznaczonych na niego w latach 2011-2012 znacznie się zmniejszyło. Zmiana ta nie wynika jednak ze spadku popularności lub opłacalności tej formy, ale jest podyktowana kryzysem gospodarki narodowej oraz zmianami zachodzącymi w poszczególnych sektorach. Kłopoty finansowe większości organizacji pociągają za sobą konieczność zrezygnowania lub zawieszenia inwestycji, których jednak nie da się uniknąć, tym bardziej że firmy muszą dostosować się do wymogów Unii Europejskiej, a wzrost konkurencyjności i walka o klienta wymusza stosowanie nowoczesnych rozwiązań. Osoby zarządzające każdą organizacją, a więc i jednostką ochrony zdrowia, są świadome, że chcąc sprawnie i efektywnie kierować placówką, muszą korzystać z różnych form finansowania, np. leasingu. W latach 2010-2013 zarówno liczba leasingodawców zawierających nowe umowy leasingowe, jak i wartość tych umów wzrastała. Tendencję wzrostową odnotowano również w przypadku opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (OZiPS) (tabela 1).

Tabela 1. Niektóre charakterystyki nowych umów leasingowych według wybranego rodzaju prowadzonej działalności w latach 2010-2012

Lata	Liczba nowych leasingobiorców [osoby]			Wartość nowych umów leasingu [tys. zł]		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Wyszczególnienie						
OGÓLEM	133212	130271	138529	23922169	27793805	26905452
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz itp.	890	291	880	203794	121253	269378
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami itp.	633	753	733	132771	197116	133686
Transport i gospodarka magazynowa	16258	16554	16712	397784	5459679	5204773
Informacja i komunikacja	3159	3301	3152	627089	617995	504445
Działalność finansowa i ubezpieczenie	2550	3035	3586	451206	429672	436118
Administracja publiczna, obowiązkowe społeczne zabezpieczenia itp.	178	108	151	64249	48552	18425
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	5293	5915	7067	431256	581225	654721

Źródło: *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w latach 2010-2012*, GUS, dostęp: www.stat.gov.pl

Wzrost ten był jednak niewielki. Z roku na rok liczba nowych leasingodawców wzrastała przeciętnie o 2% (ogółem) oraz o 15,5% (opieka zdrowotna i pomoc społeczna). Osoby te w badanym okresie zawarły nowe umowy na kwotę odpowiednio 78 621 426 tys. zł oraz 1 667 202 tys. zł. W roku 2012 w stosunku do roku poprzedniego w działalności OZiPS wielkości te wzrosły odpowiednio o 19,5% i 12,6%.

Największe zainteresowanie usługami leasingowymi zanotowano w latach 2010-2012 w województwie mazowieckim i śląskim (tabela 2). W obu tych regionach jednak zainteresowanie to z roku na rok zmieniało się odwrotnie – w pierwszym spadało przeciętnie o 11,2%, w drugim wzrastało średnio o 0,9%.

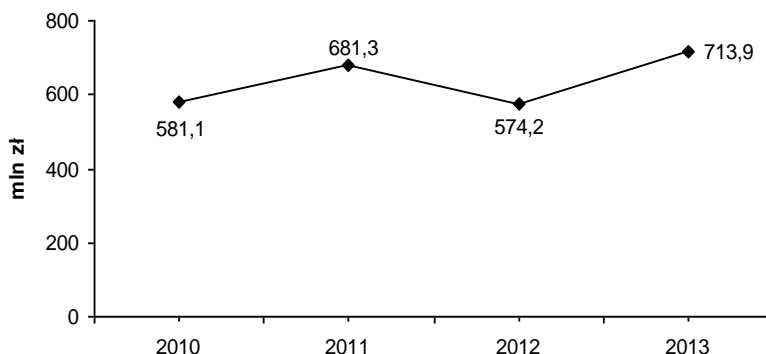
Przez cały okres badania maksymalny popyt na tego rodzaju usługi miał miejsce w województwie dolnośląskim (średnia geometryczna wynosiła 112,6%). Natomiast najmniejsze zainteresowanie miało miejsce w województwie opolskim i świętokrzyskim (tabela 2).

Tabela 2. Udział liczby leasingobiorców nowych umów leasingowych w ogólnej liczbie leasingobiorców tych umów według siedziby realizacji transakcji w latach 2010-2012

Lata	Wskaźnik struktury [%]		
	2010	2011	2012
Wyszczególnienie			
OGÓLEM	100	100	100
Dolnośląskie	7,45	7,22	9,44
Kujawsko-pomorskie	4,31	4,50	4,51
Lubelskie	3,37	3,98	3,58
Lubuskie	1,95	2,61	2,53
Łódzkie	4,93	5,22	5,54
Małopolskie	6,64	6,89	7,21
Mazowieckie	29,58	26,69	23,30
<i>Opolskie</i>	<i>2,17</i>	<i>1,82</i>	<i>1,74</i>
Podkarpackie	2,95	3,01	2,86
Podlaskie	2,26	2,58	2,13
Pomorskie	6,02	6,32	6,37
Śląskie	11,02	10,55	11,22
<i>Świętokrzyskie</i>	<i>1,87</i>	<i>1,95</i>	<i>1,88</i>
Warmińsko-mazurskie	2,62	2,74	2,57
Wielkopolskie	9,40	10,08	11,20
Zachodniopomorskie	3,46	3,81	3,89

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji GUS *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w latach 2010-2012*, dostęp: www.stat.gov.pl

Analizując środki oddane w leasing w przypadku sprzętu medycznego, można zauważyć pewne wahania. Dobra sytuacja na tym rynku trwała przez pierwsze dwa lata badania. W roku 2012 badana wielkość spadła, by rok później znów się zwiększyć (wykres 1).



Wykres 1. Wartość netto sprzętu medycznego oddanego w leasing w latach 2010-2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.leasing.org.pl

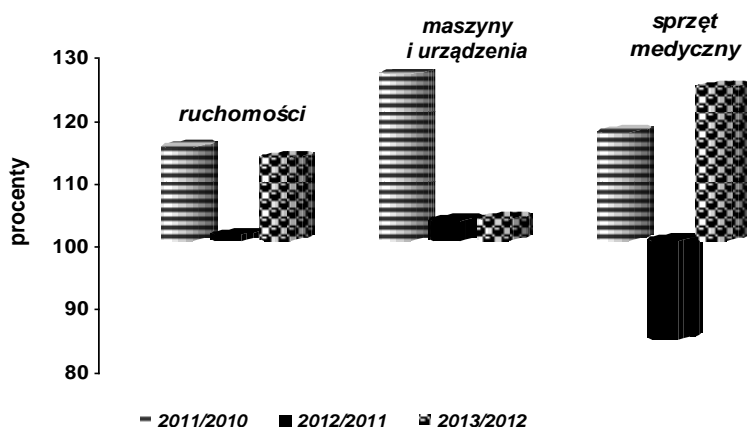
Załamaniem finansów podmiotów leczniczych i zmiany w ochronie zdrowia w roku 2012 spowodowały spadek leasingu urządzeń w tej dziedzinie gospodarki o około 16%. Nie była to jednak trwała zmiana, gdyż w sektorze zdrowotnym często wprowadzane są nowe rozwiązania, a co za tym idzie – niezbędne są nowe inwestycje. Ponadto posiadanie rozwiniętej i nowoczesnej infrastruktury medycznej jest podstawą funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej, a więc stanowi decydujący czynnik zapewniający uzyskanie odpowiedniego panelu usług zdrowotnych zamawianych przez Narodowy Fundusz Zdrowia. W procesie unowocześniania aparatury medycznej istotną rolę odgrywa również konieczność dostosowania do wymagań Unii Europejskiej oraz nowych wymogów informatyzacji sektora ochrony zdrowia. Z tego też względu m.in. wzrósł leasing sprzętu medycznego w roku 2013 w stosunku do roku poprzedniego, i to aż o 24,3%.

Rynku sprzętu medycznego nie należy jednak rozpatrywać w oderwaniu od całego rynku ruchomości, gdyż zamiany na tym polu oddziałują na target medyczny. Według ekspertów z firmy Deloitte na rynku leasingu w latach 2013-2017 można będzie zaobserwować wzrost o około 9%, a w branży maszyn i urządzeń najszybciej będzie rozwijał się leasing sprzętu medycznego, którego sprzedaż najprawdopodobniej zwiększy się o około 26%⁹.

Rozważając zatem rynek ruchomości, można zauważyć, że w całym badanym okresie następował wzrost wartości leasingu w porównaniu z okresem poprzedzającym go, choć jego nasilenie ulegało dużym wahaniom. W pierwszym roku bada-

⁹ *Leasing sprzętu medycznego ciągle kusi*, dostęp: www.infodent24.pl (odczyt: 27.03.2014).

nia zaobserwowano ożywienie w większości segmentów, a szczególnie zwiększenie popytu na pojazdy ciężarowe, co miało związek z poprawą kondycji finansowej firm transportowych. Natomiast przyczyną niewielkiego wzrostu w latach 2012/2011 (tylko o 0,8%) było nasycenie rynku w latach wcześniejszych i ubożenie społeczeństwa (wykres 2).



Wykres 2. Zmiany finansowania aktywów przez firmy leasingowe w Polsce w latach 2010-2013 [%]

Źródło: Opracowanie własne

Analizując informacje zawarte na wykresie 2, można stwierdzić, że jedyny spadek, jaki odnotowano, dotyczył rynku sprzętu medycznego i był on widoczny w roku 2012 w stosunku do 2011 roku. Leasing w tym czasie zmniejszył się o 15,7%. Lekkie zwiększenie się leasingu maszyn i urządzeń w tym okresie było związane przede wszystkim z absorpcją środków unijnych na zakupy maszyn rolniczych oraz wysokim wykorzystaniem zdolności produkcyjnych w przedsiębiorstwach.

Ponadto w przypadku rynku ruchomości w odniesieniu do wzrostu w ubiegłych latach (14,9%) zmianę sfinansowanych aktywów ruchomych w latach 2012/2011 można uznać za bardzo małą. Szczególnie że w roku 2013 odbicie było duże – wzrost o 12,3 punktu procentowego. W tym czasie największy wzrost wartości leasingu zanotowano dla sprzętu medycznego (tabela 3).

Spadek leasingu sprzętu medycznego w okresie 2012/2011 był m.in. spowodowany kłopotami finansowymi placówek medycznych, zmianami w sektorze zdrowotnym, a także faktem kończenia się środków unijnych (do końca października 2012 roku wykorzystano około 90% środków z Regionalnych Programów Operacyjnych)¹⁰.

¹⁰ Finansowanie sektora medycznego, dostęp: www.nowoczesna-klinika.pl (odczyt: 27.04.2014).

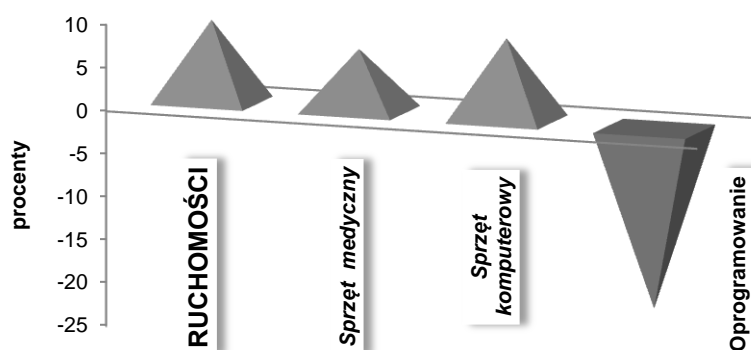
Tabela 3. Dynamika kształtowania się finansowania niektórych ruchomości poprzez leasing w Polsce w latach 2010-2013 [%]

Wyszczególnienie	Indeksy statystyczne			
	2011	2012	2013	
	Okres poprzedni = 100			2010 = 100
RUCHOMOŚCI , w tym:	114,9	100,8	113,1	131,0
Pojazdy osobowe	134,9	103,5	119,1	166,2
Pojazdy ciężarowe	55,4	90,7	115,0	57,8
Sprzęt budowlany	121,9	58,9	81,6	58,6
Sprzęt medyczny	117,2	84,3	124,3	122,9
Sprzęt gastronomiczny	107,1	166,5	82,3	146,7
Sprzęt komputerowy	141,1	92,8	100,0	130,9
Oprogramowanie	120,4	87,1	47,2	49,5

Źródło: Obliczenia własne

Opierając się na wynikach badania zawartych w tabeli 3, można również wysnuć wnioski, że w roku 2013 w stosunku do roku 2010 największą zmianę wartości leasingu odnotowano w przypadku pojazdów osobowych (wzrost o 66,2%), zaś inwestowanie poprzez leasing w sprzęt medyczny wzrosło o 22,9%.

Rozpatrując zmianę wartości leasingu, jaka miała miejsce na rynku ruchomości w latach 2010-2013, można powiedzieć, że z roku na rok badana wielkość wzrastała przeciętnie o 9,4%. Szczegółowa analiza składowych tego rynku wskazuje, iż średnie tempo zmian w przypadku sprzętu medycznego było mniejsze o 2,3 punktu procentowego niż dla wszystkich aktywów, zaś w przypadku sprzętu komputerowego wynosiło 104,9%. Inaczej sytuacja przedstawia się w odniesieniu do leasingu oprogramowania. Tutaj z roku na rok rynek leasingowy zmniejszał się o około 20,9% (wykres 3).



Wykres 3. Średniookresowe tempo zmian finansowania rynku ruchomości przez firmy leasingowe w Polsce w latach 2010-2013 [%]

Źródło: Opracowanie własne

Wielkość oprogramowania oraz sprzętu komputerowego w placówkach służby zdrowia z pewnością wzrośnie, gdyż od 1 sierpnia 2014 roku wszystkie placówki medyczne są zobligowane do prowadzenia dokumentacji medycznej w formie elektronicznej¹¹, a do tego niezbędne są nowoczesne, kompleksowe rozwiązania informatyczne. Ponadto prognozy według firmy badawczej PMR Publication zakładają, że na sprzęt medyczny ma zostać wydane ok. 7 mld zł¹².

Podsumowanie

Niekorzystna sytuacja na rynku medycznym (spadek obrotów firm leasingowych) według analityków finansowych nie potrwa długo. Prawdopodobnie, ze względu na zewnętrzne ograniczenia, zostaną przeprowadzone inwestycje, które nie zostały zrealizowane w 2012 roku, a zarządzający placówkami medycznymi będą starali się dostosować kierowane jednostki do wymogów unijnych, tym bardziej, że muszą to zrobić do końca 2016 roku. Ponadto leasing jest atrakcyjny dla jednostek zdrowotnych ze względu na korzyści podatkowe oraz ograniczone formalności.

Uwarunkowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce oraz skłonność konsumentów świadczeń medycznych do korzystania z prywatnej służby zdrowia sprawiają, że rynek leasingu urządzeń medycznych nadal będzie się rozwijał. Jest to spowodowane m.in. tym, że Polacy chętnie korzystają z prywatnej służby zdrowia, np. ze względu na ograniczenia w publicznej opiece medycznej (zapisy i określona liczba miejsc) czy długi okres oczekiwania pacjentów na świadczenia medyczne. Ponadto rosną również wymagania konsumentów świadczeń zdrowotnych w stosunku do jakości oferowanych usług. Uwzględniając to, pracownicy służby zdrowia, szczególnie mający prywatną praktykę, chętnie zaopatrują się w dobry i wysokiej klasy sprzęt medyczny, który jednak jest bardzo drogi. Z tego też względu najlepszą metodą pozyskania go w celu świadczenia usług jest leasing, tym bardziej, że świadczeniodawcy mogą uzyskać preferencyjne warunki najmu.

Literatura

1. *Branża medyczna inwestuje, firmy leasingowe inwestują w branżę medyczną*, dostęp: www.nowoczesna-klinika.pl
2. *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w 2010 roku*, GUS, dostęp: www.stat.gov.pl
3. *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w 2011 roku*, GUS, dostęp: www.stat.gov.pl
4. *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w 2012 roku*, GUS, dostęp: www.stat.gov.pl
5. *Finansowanie sektora medycznego*, dostęp: www.nowoczesna-klinika.pl
6. Kowalik J., *Innowacje w sektorze ochrony zdrowia*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach sektora ochrony zdrowia*, red. S. Nieszporska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
7. Kuropas D., *Leasing w medycynie: rynek czeka na odbicie*, „Rynek Zdrowia”, nr 92, marzec 2013.

¹¹ Ustawa z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (Dz.U. z 2011 r., nr 13, poz. 657 z późn. zm.).

¹² *Finansowanie sektora ...*, op. cit.

8. *Leasing sprzętu medycznego ciągle kusi*, dostęp: www.infodent24.pl
9. Potysz M., *Leasing, który owocuje*, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica”, 1/2009, Vol. 15.
10. Pytel-Kopczyńska M., *Kształtowanie środowiska pracy kadry pielęgniarskiej w podmiotach leczniczych*, [w:] *Zarządzanie personelem pielęgniarskim w podmiotach leczniczych. Zagadnienia wybrane*, red. B. Pietrzak, T. Karkowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
11. Strzelecka A., *Wdrażane wybrane systemy informatyczne w ochronie zdrowia w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 703, Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
12. Szajt M., *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
13. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2001 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia (Dz.U. z 2011 r., nr 113, poz. 357 z późn. zm.).
14. www.leasing.org.pl

MANAGEMENT OF MEDICAL EQUIPMENT PURCHASE THROUGH THE LEASING IN THERAPEUTIC ENTITIES

Abstract: The changes in the health care sector make a healthcare provider use modern equipment or supplement the deficiencies of their medical equipment during the treatment process. However, the difficult financial situation of the health care units does not always allow for the purchase of medical equipment and the management of therapeutic entities are more and more frequently forced to use the opportunities offered by the leasing. Therefore, the purpose of the article is to present the financing of the purchase of medical equipment through leasing in Poland in the years 2010-2013, in the light of the documents of the Central Statistical Office and the Polish Leasing Association.

Keywords: leasing in health care, purchase of medical equipment



NEGOCJACJE W GOSPODARCE CYFROWEJ

Rafał Niedbał

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W opracowaniu przybliżono problematykę prowadzenia negocjacji biznesowych w warunkach gospodarki cyfrowej. Scharakteryzowano pojęcia gospodarki cyfrowej, przestrzeni negocjacji oraz procesu e-negocjacji. Zwrócono uwagę na kluczową rolę zarządzania wiedzą w prowadzeniu e-negocjacji. Przedstawiono charakterystykę technologii Semantycznego Internetu, które zaproponowano do budowy informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji. Zasygnalizowano wyniki badań ankietowych dotyczących perspektywy rozwoju technologii Semantycznego Internetu.

Słowa kluczowe: gospodarka cyfrowa, e-negocjacje, zarządzanie wiedzą, Semantyczny Internet

Wprowadzenie

Gospodarka rynkowa (coraz częściej rozpatrywana również w swym cyfrowym, elektronicznym wymiarze) wymusza postęp innowacyjny i ciągłe doskonalenie procesów biznesowych w przedsiębiorstwach. Zmianom ulega także struktura organizacyjna przedsiębiorstw. Staje się ona rozproszona i podatna na kooperację z innymi podmiotami gospodarczymi – ewoluując w kierunku struktury organicznej. Częściej też menedżerowie stosują nowoczesną technologię komunikacyjną jako substytut kontaktów bezpośrednich. Nowe metody komunikacji i dynamizacja zachodzących zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa oddziałują na dotychczasowe formy prowadzenia negocjacji biznesowych, polegające z reguły na bezpośrednim spotkaniu. Elektroniczne formy komunikacji pozwalają niejednokrotnie przezwyciężyć ograniczenia czasowe oraz przestrzenne – i w rezultacie zwiększyć efektywność działania menedżerów.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, można postawić tezę, iż dynamiczny rozwój technologii informacyjnych wpływa na możliwość ich konwergencji z klasycznymi, interpersonalnymi formami negocjowania i podejmowania decyzji. Warto również przyrzeć się problematyce integracji toczących się nieustannie procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwie z ogólnie rozumianym procesem jego zarządzania. Powodzenie takiej integracji wymaga niewątpliwie zastosowania rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą – rozwiązań, które korzystają z nowoczesnych technologii informacyjnych, formalnych modeli/metod podejmo-

wania decyzji (w tym również sposobów określania preferencji przez negocjujące strony) i umożliwiających aktywację elektronicznej przestrzeni negocjacji.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie problematyki prowadzenia negocjacji biznesowych w świetle cyfrowego wymiaru współczesnej gospodarki rynkowej. Przybliżono pojęcia: „przestrzeń negocjacji” oraz „e-negocjacje”. Zwrócono uwagę na istotną rolę zarządzania wiedzą w prowadzeniu e-negocjacji. W dalszej części opracowania przedstawiono charakterystykę technologii Semantycznego Internetu (ang. *Semantic Web*)¹, które zaproponowano do budowy informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji.

Przestrzeń negocjacji

Intensywny rozwój technologii informacyjnych stanowi jeden z głównych czynników zmian w gospodarce. Umożliwiają one redefinicję procesów działania, zastosowanie nowych technik i metod zarządzania, tworzenie nowych produktów i usług, zmieniają zasady funkcjonowania całych działów gospodarki. Dla podkreślenia skali tych zmian coraz częściej w literaturze przedmiotu termin „gospodarka” uzupełniany jest o takie określenia jak: cyfrowa (Digital Economy), nowa (New Economy), internetowa (Internet Economy), elektroniczna (e-Economy), oparta na wiedzy (Knowledge-Based Economy), sieciowa (Network Economy), informacji (Information Economy), lekka (Weightless Economy), wirtualna (Virtual Economy)^{2,3}. Jednak niezależnie od zastosowanego określenia jej podstawy tworzą dwa elementy – wdrożenia systemów informacyjnych i wiedza⁴. Według H. Sroki pojęcie „elektroniczna gospodarka” oznacza tę część gospodarki zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, w której stosowane są narzędzia technologii informacyjnej⁵. Jego zdaniem konsekwencją ich zastosowania jest szybkość, zmniejszenie przypadkowych błędów i pomyłek, jak też możliwość bezpośredniego zawierania transakcji między tymi uczestnikami elektronicznego rynku, którzy w innych warunkach by jej nie zawarli⁶. W cyfrowej gospodarce sieć Internet oraz związane z nią technologie tworzą globalną platformę, umożliwiającą organizacjom wyszukiwanie informacji, komunikowanie się i współdziałanie w nowy, efektywniejszy i skuteczniejszy sposób⁷. Stanowi ona nowy paradygmat biznesu.

¹ W literaturze polskojęzycznej zamiast angielskiego „*Semantic Web*” stosuje się nazwę „Semantyczny Internet”, ponieważ tłumaczenie tego pojęcia jako „Sieć Semantyczna” byłoby niejednoznaczne. W języku angielskim nie ma tych problemów – pojęcie „*Semantic Net*” odnosi się do graficznej metody reprezentacji wiedzy, natomiast „*Semantic Web*” dotyczy sieci Internet.

² M. Niedźwiedziński, *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 7.

³ *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 172.

⁴ Z. Pastuszek, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 28.

⁵ *Strategie i metodyka przekształcania organizacji w kierunku e-biznesu na podstawie technologii informacyjnej*, red. H. Sroka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 18.

⁶ *Ibidem*, s. 18.

⁷ *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1134, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 169.

Jest to wirtualna arena, na której coraz częściej prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości i gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty między uczestnikami biznesu^{8,9}. Jak zauważa D. Batorski, świat gospodarki cyfrowej okazał się jednak światem niezwykle złożonym i wielowymiarowym, w którym coraz więcej czynności – do niedawna wymagających zaangażowania umysłu człowieka – jest automatyzowanych¹⁰.

Szczególną uwagę, zarówno praktyków, jak i teoretyków negocjacji, zwracają w ostatnich latach negocjacje o charakterze integratywnym – prowadzące do osiągnięcia obopólnych korzyści stron, realizowane w oparciu o stosowane przez strony rozmów zasady etyczne¹¹. Wzrost zainteresowania tego rodzaju negocjacjami można uznać za jedną z głównych tendencji współczesnych analiz poświęconych problematyce negocjacji. Główny akcent zainteresowania stron w negocjacjach o charakterze integratywnym przesuwają się z wysiłku nastawionego na pokonanie przeciwnika na uporanie się z problemem i osiągnięcie optymalnego, uczciwego i obustronnie satysfakcjonującego rozwiązania. Warto w tym miejscu podkreślić, iż dla gospodarki cyfrowej bardziej charakterystyczne jest postrzeganie sytuacji negocjacyjnej w kategoriach *partnerów handlowych* oraz *wspólnika* niż *przeciwnika*¹².

R.A. Rządca proponuje model procesu negocjacji składający się z dwóch klas obiektów – *pola negocjacji* i *strony negocjacji* (mających określone własności), a także dwóch relacji między klasami (rysunek 1). Określa on proces negocjacji jako proces komunikacji i wymiany pomiędzy stronami w określonym otoczeniu. Pole negocjacji wyznacza warunki, w jakich zachodzą relacje między stronami¹³. W gospodarce cyfrowej termin „pola negocjacji” ewoluje do pojęcia „przestrzeń negocjacji”, którą można nawet sprecyzować jako „elektroniczną przestrzeń negocjacji”. Jest to symboliczny wskaźnik zmian spowodowanych rozwojem nowych technologii informacyjnych. Możliwość cyfrowego zapisu, przetwarzania i transmisji dowolnych danych umożliwiła powstanie nowych branż, pozwoliła na łatwiejszą współpracę różnych podmiotów oraz eliminowanie pośredników transakcji. D. Lax i J. Sebenius zauważają, iż klasyczne pojęcie „stołu negocjacyjnego” może być obecnie rozumiane zarówno jako „stół” w rozumieniu sali konferencyjnej, jak również w rozumieniu środowiska wirtualnego czy elektronicznego (wideokonferencja, telefon, faks, poczta elektroniczna itd.)¹⁴.

⁸ A. Nowicki, *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2006, s. 246.

⁹ *Zarys koncepcji nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, red. H. Sroka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 11.

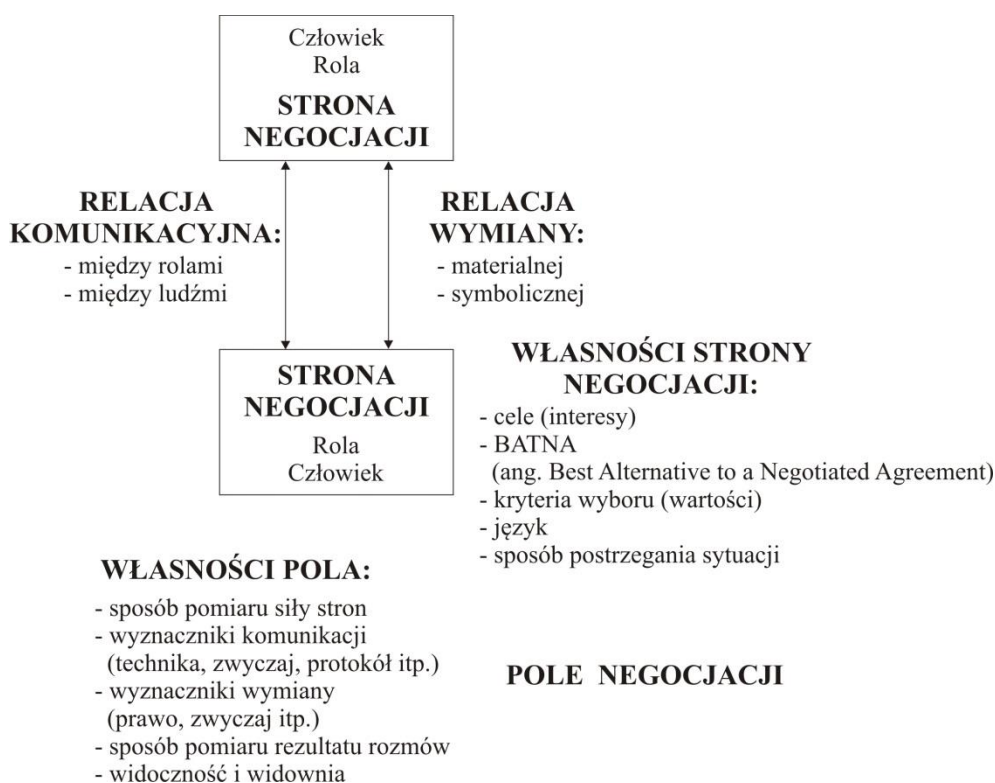
¹⁰ *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, red. D. Batorski, MGG Conferences, Warszawa 2012, s. 11, dostęp: http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf (odczyt: 10.02.2014).

¹¹ J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 71.

¹² R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje?*, PWE, Warszawa 2003, s. 313.

¹³ *Ibidem*, s. 109.

¹⁴ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 24.



Rysunek 1. Model procesu negocjacji według R.A. Rządca

Źródło: R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje?*, PWE, Warszawa 2003, s. 108

Prowadzenie negocjacji w sieci Internet określane jest mianem e-negocjacji. Wprawdzie ta forma negocjacji zuboża proces komunikacji, ograniczając lub uniemożliwiając komunikację niewerbalną, ale wada ta jest w pewnym stopniu rekompensowana przez możliwość komputerowego gromadzenia, przetwarzania i prezentacji danych¹⁵. Wymierną korzyścią stosowania e-negocjacji jest jednak przede wszystkim eliminacja – lub przynajmniej minimalizacja – barier związanych z czasem i odległością pomiędzy negocjującymi stronami. Innych wymiernych korzyści należy również upatrywać w ogólniejszej perspektywie stosowania e-negocjacji, czyli w kwestii komputerowego wspomaganie zarządzania procesami negocjacji – w obszarze planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przeprowadzenia oraz kontrolowania¹⁶. Uwzględniając powszechność stosowania

¹⁵ R. Niedbał, *Infrastruktura negocjacyjna w biznesie elektronicznym*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010, s. 238.

¹⁶ R. Niedbał, *E-negotiations as a tool for the realization of management concepts oriented at co-operation*, [w:] *IT Tools in Management and Education. Selected Problems*, ed. L. Kiełtyka, The Publishing Office of Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2011, s. 221.

technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach oraz przyjmując, iż chcąc nawiązać współpracę przedsiębiorstwa sprawdziły wzajemnie swoją wiarygodność – można potraktować e-negocjacje jako narzędzie realizacji koncepcji zarządzania zorientowanych na współdziałanie¹⁷.

Do wspomaganie procesu negocjacyjnego można zastosować kilka metod ekonomicznych. Są to przede wszystkim¹⁸: podstawowe narzędzia scenariuszowe, metoda SWOT (ang. *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), strategia szachowa oraz funkcja użyteczności. Można również zastosować systemy wspomaganie negocjacji (ang. *Negotiation Support Systems*). Istotę i funkcjonalności tego typu systemów dobrze wyjaśnia T. Wachowicz¹⁹.

Warunkiem efektywnego stosowania negocjacji w przedsiębiorstwie jest zarządzanie wiedzą, która jest niezbędna do ich planowania, prowadzenia i oceny²⁰. Niniejsze opracowanie koncentruje się na technicznym aspekcie zarządzania wiedzą, w którym problematykę zarządzania wiedzą rozpatruje się jako proces, gdzie bardzo istotne są technologie informacyjne. Ten aspekt stanowi węższą interpretację zarządzania wiedzą i skupia się na zarządzaniu wiedzą formalną (czyli taką, która poddaje się przetwarzaniu komputerowemu).

Procesy negocjacji w świetle technologii Semantycznego Internetu

Technologie informacyjne stosowane w obszarze zarządzania informacją stają się coraz bardziej efektywne i powoli adaptowane są również w obszarze zarządzania wiedzą. Co więcej – dużego znaczenia nabierają metody automatyzacji związane z zarządzaniem informacją i wiedzą, które stosują elementy sztucznej inteligencji. Jest to odpowiedź na wymagania, by funkcjonalność oprogramowania zbliżyć jak najbardziej do rzeczywistych umiejętności menedżera – negocjatora. Wydaje się, że kluczowym rozwiązaniem w tym zakresie jest koncepcja (i związany z nią zbiór technologii) Semantycznego Internetu, którą zaproponował w 1999 roku T. Berners-Lee – przewodniczący The World Wide Web Consortium^{21, 22}. Semantyczny Internet ma przyczynić się do utworzenia i rozpowszechnienia standardów opisywania treści w taki sposób, który umożliwi programom (tzw. agentom programowym) przetwarzanie informacji i wiedzy. Technologie Semantycznego Internetu pozwolą na przypisanie znaczenia elemen-

¹⁷ Ibidem, s. 221.

¹⁸ E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007, s. 84-100.

¹⁹ T. Wachowicz, *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, seria: Informatyka w Badaniach Operacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 57-76.

²⁰ A. Kozina, *Zarządzanie wiedzą w negocjacjach*, dostęp: http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_wiedzą_w_negocjacjach (odczyt: 12.02.2014).

²¹ World Wide Web Consortium (w skrócie W3C) to organizacja, która zajmuje się ustanawianiem standardów pisania i przesyłu stron WWW.

²² T. Berners-Lee, J. Hendler, O. Lassila, *Sieć Semantyczna*, „Świat Nauki” 2001, nr 7, s. 41-49.

tom stron WWW, dzięki czemu odczytujące je programy będą mogły wykonywać zadania zlecane przez użytkowników²³.

Do realizacji Semantycznego Internetu, do wymiany informacji i wiedzy pomiędzy różnymi aplikacjami potrzebna jest wspólna terminologia, opisująca dziedzinę tych aplikacji²⁴. Potrzebne są informacje o powiązaniach między nimi. Taki zbiór terminów i powiązań to ontologia. W kontekście informatycznym ontologia oznacza formalną reprezentację pewnej dziedziny wiedzy, na którą składa się zapis zbiorów pojęć i relacji między nimi. Podstawowym kryterium klasyfikacji ontologii jest rola, jaką spełniają one w systemie informatycznym²⁵. Kryterium to pozwala na wyróżnienie trzech rodzajów ontologii (od najszerszego do najwęższego zakresu stosowania): wysokiego poziomu, dziedzinowych i aplikacyjnych. Innym ważnym kryterium podziału ontologii jest podział ze względu na stopień formalizacji (od najmniej do najbardziej sformalizowanych): nieformalne (predefiniowane słownictwo, słowniki, tezaury, taksonomie) i formalne (ontologie oparte na danych oraz ontologie oparte na logice).

Technologie Semantycznego Internetu można zastosować do budowy informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji. Kluczowym elementem takiego systemu jest ontologia dziedzinowa e-negocjacji. Jej opracowanie oznacza analizę i uporządkowanie wiedzy o elementach tej dziedziny oraz sposobu jej wyrażania. Może oznaczać korzyść w postaci stworzenia pewnej interdyscyplinarnej podstawy do komunikacji między ekspertami lub po prostu wyeksponować nie zawsze spójne sposoby ujmowania pewnych zagadnień²⁶. I. Pawełoszek-Korek określa ontologię jako „uniwersalny język” niezbędny w budowaniu relacji między partnerami biznesowymi. Jej zdaniem „poziom rozwoju technologii sieciowych i przetwarzania danych oraz popularyzacja e-biznesu w coraz bardziej dynamicznych i złożonych formach spowodowały zmianę specyfiki nawiązywania relacji biznesowych [...] Organizacje, działając przez sieć Internet, są w stanie realizować takie funkcje, jak negocjacje, zawieranie kontraktów, dokonywanie rozliczeń”²⁷.

Jaki jest aktualny stan zaawansowania prac związanych z technologiami Semantycznego Internetu? Udzielając odpowiedzi na to pytanie, należy odnieść się do tzw. warstw technologicznych Semantycznego Internetu (rysunek 2). Część spośród nich jest już zrealizowana. Są to:

²³ M. Nahotko, *Semantyczny Web i jego ontologie*, dostęp: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/49/nahotko.php> (odczyt: 12.02.2014).

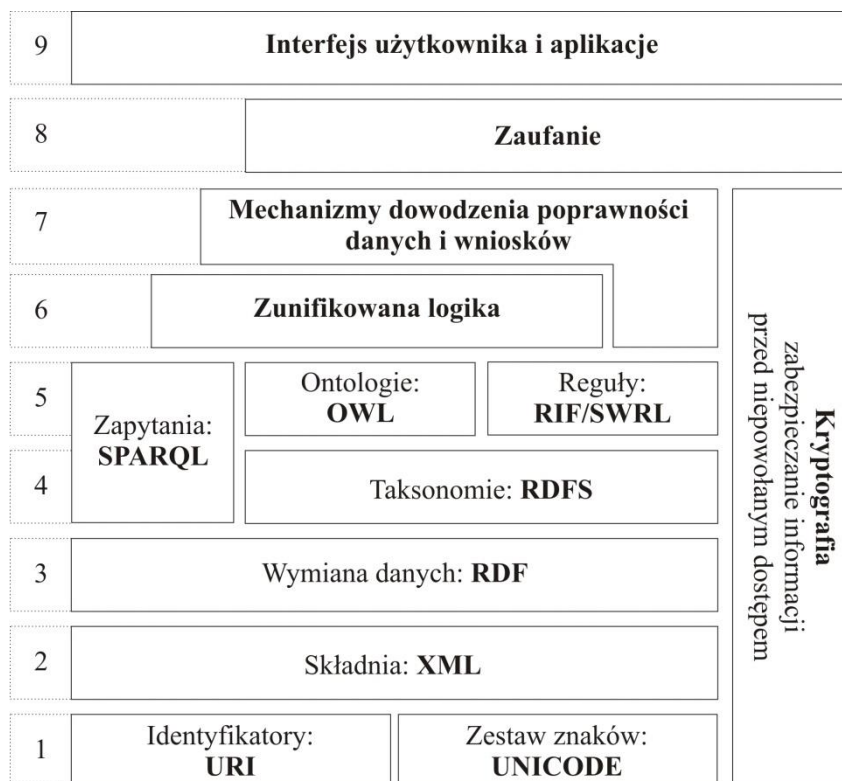
²⁴ V. Tamma, S. Phelps, I. Dickinson, M. Wooldridge, *Ontologies for Supporting Negotiation in E-Commerce*, „Engineering Applications of Artificial Intelligence” 2005, Vol. 18(2), s. 224, dostęp: <http://www.cs.ox.ac.uk/people/michael.wooldridge/pubs/eaai2005.pdf> (odczyt: 10.02.2014).

²⁵ K. Goczyła, *Ontologie w systemach informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2011, s. 28.

²⁶ P. Nowara, *Podstawowe informacje na temat ontologii i OWL*, dostęp: <http://ontologiewpraktyce.wordpress.com/category/owl-podstawowe-informacje/> (odczyt: 05.02.2014).

²⁷ I. Pawełoszek-Korek, *Rola ontologii w budowaniu relacji biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 32, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s. 181.

- Warstwa 1: standard internetowy URI (*Uniform Resource Identifier*) umożliwiający łatwą identyfikację zasobów w sieci oraz komputerowy standard kodowania znaków UNICODE.



Rysunek 2. Warstwy technologiczne Semantycznego Internetu

Źródło: Opracowanie na podstawie http://semanticweb.org/wiki/Semantic_Web_standards (odczyt: 17.02.2014)

- Warstwa 2: język XML (*EXtensible Markup Language*) oparty na znacznikach, zdefiniowany niezależnie od Semantycznego Internetu.
- Warstwa 3: język RDF (*Resource Description Framework*) – jest językiem dla reprezentowania informacji o zasobach w sieci Internet. Przeznaczony jest dla sytuacji, w których informacja ma być przetwarzana przez aplikacje i wymieniana między nimi, a nie tylko przedstawiana ludziom²⁸.
- Warstwa 4: język RDF Schema (RDFS) – jest rozszerzeniem języka RDF. Pozwala na specyfikację danych z zakresu wiedzy terminologicznej lub schematów. Umożliwia przypisanie obiektu do danej klasy i tworzenie hierarchii klas – taksonomii.

²⁸ W. Traczyk, *Inżynieria wiedzy*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2010, s. 221.

- Warstwa 5: język opisu ontologii OWL (*Ontology Web Language*), który pozwala m.in. na tworzenie złożonych relacji pomiędzy klasami i własnościami. W skład tej warstwy wchodzi jeszcze: RIF (*Rule Interchange Format* – format wymiany reguł)²⁹ oraz SWRL (*Semantic Web Rule Language* – język zapisu reguł semantycznych)³⁰. Rozszerzają one możliwości tworzenia ontologii w języku OWL.

Z 4. i 5. warstwą technologiczną Semantycznego Internetu związany jest standard do tworzenia zapytań SPARQL (*Simple Protocol And RDF Query Language*)³¹. Stosowany jest do automatycznego pobierania danych semantycznych z dokumentów. Obecnie są już opracowane standardy i część serwisów Semantycznego Internetu używa technologii z warstw 4 i 5. Tym niemniej nadal jeszcze są prowadzone badania. Sytuacja wygląda podobnie odnośnie kolejnych warstw (6-9): *Zunifikowanej logiki, Mechanizmów dowodzenia poprawności danych i wniosków, Zaufania, Interfejsu użytkownika i aplikacji*. Należy się spodziewać przyjęcia standardów dotyczących tych warstw w kolejnych latach. Warto jeszcze odnieść się do zagadnienia kryptografii (związanego przede wszystkim z certyfikacją i podpisem cyfrowym), obejmującego swym zasięgiem większość warstw technologicznych Semantycznego Internetu. Zabezpieczenie informacji przed niepożądanym dostępem to kluczowe wymaganie dla twórców Semantycznego Internetu. Posiadanie przez serwis Semantycznego Internetu odpowiednich certyfikatów (poświadczających o poziomie zaufania do niego), krajowych lub międzynarodowych, byłoby z pewnością jednym z czynników konkurencyjności³² przedsiębiorstwa będącego jego właścicielem.

Semantyczny Internet nie zastąpi obecnej postaci sieci Internet, który nadal będzie się rozwijał – będąc wystarczającym rozwiązaniem dla wielu użytkowników. Obie wersje będą funkcjonowały równolegle. Jeśli chodzi o profesjonalne serwisy (dotyczące przedsiębiorstw i oferowanych przez nie produktów i usług) – zakłada się, że będą one organizowane w postaci zgodnej z przyjętymi ontologiami. Te przedsiębiorstwa, które nie będą tego robić, mogą znacząco osłabić swoją pozycję rynkową. Tworzenie Semantycznego Internetu jest przedsięwzięciem na dużą skalę, w którym zaangażowanych jest wiele organizacji. Poszczególne warstwy technologiczne są wdrażane po kilka lat (opracowanie, wdrożenie, oprzyrządowanie poszczególnych warstw). Zdaniem A. Szałasa te warstwy muszą być „skonsumowane” przez przemysł informatyczny, przez firmy informatyczne i dopiero potem można przechodzić do wdrażania następnych warstw³³.

Warto w tym miejscu przybliżyć wyniki badań ankietowych nt. „Przyszłość Internetu” przeprowadzonych przez centra badawcze Pew Research Center’s Internet

²⁹ <http://www.w3.org/TR/2010/NOTE-rif-overview-20100622/> (odczyt: 17.02.2014).

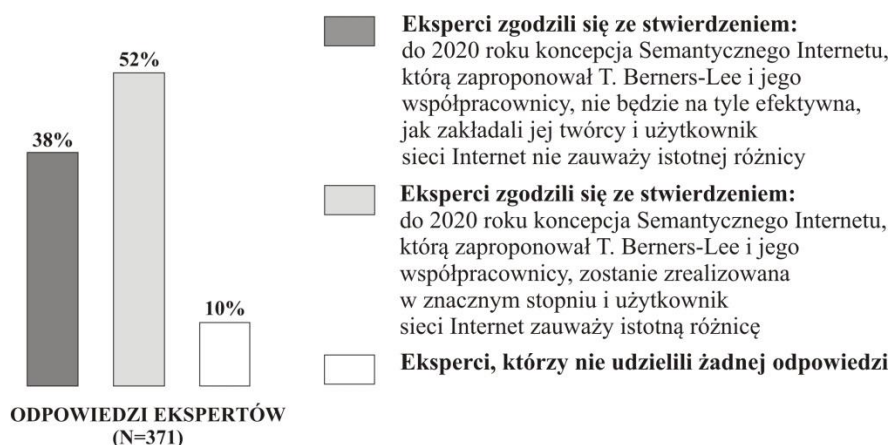
³⁰ <http://www.w3.org/Submission/SWRL/> (odczyt: 17.02.2014).

³¹ <http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query/> (odczyt: 17.02.2014).

³² I. Pawełoszek, *Technologie semantycznego Internetu w kreowaniu przedsiębiorczości nowej ery*, [w:] *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. A. Nowicki, D. Jelonek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 34.

³³ A. Szałas, *Semantyczny Internet*, 2011, dostęp: http://wwsi.edu.pl/pg.php/videoplay/semantyczny_internet/144/#video_main (odczyt: 12.02.2014).

& American Life Project³⁴ oraz Imagining the Internet Center na Elon University³⁵. Badania przeprowadzono za pośrednictwem ankiet internetowych, do których wypełnienia zaproszono grupę 391 ekspertów związanych z branżą technologii informacyjnych. Respondentów poproszono o wybranie jednej z odpowiedzi na każde z 10 par pytań dotyczących ich opinii na temat stanu i dalszego rozwoju technologii Semantycznego Internetu. Pytania ankietowe zawierały możliwe scenariusze rozwoju Semantycznego Internetu od chwili obecnej do roku 2020 (badania zostały przeprowadzone po upływie około 10 lat po zaprezentowaniu koncepcji Semantycznego Internetu – w okresie od 2 grudnia 2009 r. do 11 stycznia 2010 r.). Ogólne wnioski z przeprowadzonych badań ujęto na rysunku 3.



Rysunek 3. Wyniki badań ankietowych nt. „Przyszłość Internetu”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Anderson, L. Rainie, *The Fate of the Semantic Web*, dostęp: <http://pewinternet.org/Reports/2010/Semantic-Web/Main-Findings.aspx?r=1> (odczyt: 09.02.2014)

W raporcie z przeprowadzonych badań zwrócono również uwagę na następujące problemy, istotne w opinii respondentów³⁶:

- Część respondentów kwestionowała możliwość pojawienia się Sieci Semantycznej w pełni, w językach innych niż język angielski.
- Istnieją obawy związane z problemem fałszywych metadanych i braku zaufania. Bazując na swym doświadczeniu respondenci sugerują, że tak jak obecnie często w celowo niepoprawny sposób są stosowane metadane przy opisie stron internetowych, tak samo może być w przypadku serwisów Sieci Semantycznej.
- Zdaniem ekspertów wraz z rozwojem Sieci Semantycznej zostaniemy przeniesieni z ery informacyjnej do ery zarządzania wiedzą, co zaowocuje zarówno nowymi innowacjami, jak i nadużyciami.

³⁴ <http://pewinternet.org/>

³⁵ <http://www.elon.edu/e-web/imagining/> (odczyt: 12.02.2014).

³⁶ J. Anderson, L. Rainie, *The Fate of the Semantic Web*, dostęp: <http://pewinternet.org/Reports/2010/Semantic-Web/Main-Findings.aspx?r=1> (odczyt: 09.02.2014).

Na podstawie uzyskanych wyników należy jednak pozytywnie ocenić stan zaawansowania prac związanych z rozwojem technologii Semantycznego Internetu. Rozwój Semantycznego Internetu wspiera przede wszystkim organizacja W3C. Dzięki temu należy oczekiwać, że opracowanie wszystkich niezbędnych technologii Semantycznego Internetu to tylko kwestia czasu³⁷. Niemniej rok 2020 może okazać się terminem zbyt optymistycznie przyjętym jako czas zakończenia prac związanych ze wszystkimi jego technologiami.

Podsumowanie

Negocjacje są ważnym elementem w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, a ich prowadzenie z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjnych staje się rzeczywistością. Modelowanie procesu e-negocjacyjnego, będące punktem wyjścia do prowadzenia badań aplikacyjnych, konstrukcji i wdrożenia informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji, jest zagadnieniem trudnym i złożonym – głównie ze względu na duży udział czynnika ludzkiego. Wydaje się jednak, że liczne prace badawcze ostatnich lat związane z tą tematyką, opracowane systemy wspomaganie negocjacji, a także proponowane w niniejszym artykule rozwiązanie z zastosowaniem technologii Semantycznego Internetu przekonują o tym, że rola e-negocjacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa będzie sukcesywnie wzrastać.

Zastosowanie technologii Semantycznego Internetu do prowadzenia negocjacji w warunkach gospodarki cyfrowej może nadać nowy charakter komunikacji pomiędzy człowiekiem a systemem informatycznym, zbliżając ją do poziomu komunikacji zachodzącej pomiędzy ludźmi. Z perspektywy nauk o zarządzaniu, aby skorzystać z możliwości tkwiących w technologiach Semantycznego Internetu, kluczowe jest opracowanie ontologii dziedzinowej procesu e-negocjacji. Będzie ona stanowiła punkt wyjścia do opracowania ontologii aplikacyjnej – dotyczącej konkretnego zastosowania i wykorzystania w konkretnych systemach informatycznych.

Literatura

1. Anderson J., Rainie L., *The Fate of the Semantic Web*, dostęp: <http://www.pewinternet.org/Reports/2010/Semantic-Web.aspx>
2. Berners-Lee T., Hendler J., Lassila O., *Sieć Semantyczna*, „Świat Nauki” 2001, nr 7.
3. *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, red. D. Batorski, MGG Conferences, Warszawa 2012, dostęp: http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf
4. Goczyła K., *Ontologie w systemach informatycznych*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2011.
5. <http://pewinternet.org/>
6. http://semanticweb.org/wiki/Semantic_Web_standards

³⁷ L. Kiełtyka, R. Niedbał, *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimedialnych*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 293.

7. <http://www.elon.edu/e-web/imagining/>
8. <http://www.w3.org/Submission/SWRL/>
9. <http://www.w3.org/TR/2010/NOTE-rif-overview-20100622/>
10. <http://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query/>
11. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
12. Kiełtyka L., Niedbał R., *Rola ontologii w budowie systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą w procesach e-negocjacji*, [w:] *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimedii*, red. L. Kiełtyka, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
13. Kozina A., *Zarządzanie wiedzą w negocjacjach*, dostęp: http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_wiedzą_w_negocjacjach
14. Lax D.A., Sebenius J.K., *Negocjacje w trzech wymiarach*, MT Biznes, Warszawa 2010.
15. Nahotko M., *Semantyczny Web i jego ontologie*, dostęp: <http://ebib.oss.wroc.pl/2003/49/nahotko.php>
16. Niedbał R., *E-negotiations as a tool for the realization of management concepts oriented at co-operation*, [w:] *IT Tools in Management and Education. Selected Problems*, ed. L. Kiełtyka, The Publishing Office of Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2011.
17. Niedbał R., *Infrastruktura negocjacyjna w biznesie elektronicznym*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010.
18. Niedźwiedziński M., *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
19. Nowara P., *Podstawowe informacje na temat ontologii i OWL*, dostęp: <http://ontologiewpraktyce.wordpress.com/category/owl-podstawowe-informacje/>
20. Nowicki A., *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2006.
21. *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1134, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
22. Pastuszek Z., *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.
23. Pawełoszek I., *Technologie semantycznego Internetu w kreowaniu przedsiębiorczości nowej ery*, [w:] *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, red. A. Nowicki, D. Jelonek, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
24. Pawełoszek-Korek I., *Rola ontologii w budowaniu relacji biznesowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 32, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011.
25. *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
26. Roszkowska E., *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2007.
27. Rządca R.A., *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje?*, PWE, Warszawa 2003.
28. *Strategie i metodyka przekształcania organizacji w kierunku e-biznesu na podstawie technologii informacyjnej*, red. H. Sroka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
29. Szałas A., *Semantyczny Internet*, 2011, dostęp: http://wwsi.edu.pl/pg.php/videoplay/semantyczny_internet/144/#video_main

30. Tamma V., Phelps S., Dickinson I., Wooldridge M., *Ontologies for Supporting Negotiation in E-Commerce*, "Engineering Applications of Artificial Intelligence" 2005, Vol. 18(2), dostęp: <http://www.cs.ox.ac.uk/people/michael.wooldridge/pubs/eaai2005.pdf>
31. Traczyk W., *Inżynieria wiedzy*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2010.
32. Wachowicz T., *E-negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*, seria: Informatyka w Badaniach Operacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
33. *Zarys koncepcji nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*, red. H. Sroka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

NEGOTIATIONS WITHIN DIGITAL ECONOMY

Abstract: The issue of business negotiations in digital economy environment is described in this paper. The concept of digital economy, negotiation space and e-negotiation process is characterized. The crucial role of knowledge management in the e-negotiation process is highlighted. The technology of Semantic Web, which is proposed as core element of knowledge management supporting system in e-negotiation process is described. The results of pole research considering the development of Semantic Web are shown.

Keywords: digital economy, e-negotiations, knowledge management, Semantic Web



ROLA KRAJU POCHODZENIA W KREOWANIU WIZERUNKU MARKI NA PRZYKŁADZIE RYNKU AUDIO W POLSCE

Michał Pietruszewski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule podjęto próbę ukazania roli, jaką kraj pochodzenia produktu odgrywa w kreowaniu wizerunku i postrzeganiu marek związanych ze sprzętem audio. Oprócz zarysu teoretycznego, nakreślającego podstawowe definicje związane z pojęciem marki i jej wizerunku, a także obejmującego charakterystykę rynku audio, przedstawiono wyniki analizy treści czasopism specjalistycznych, przeprowadzonej pod kątem oszacowania roli kraju pochodzenia w kreowaniu wizerunku marki.

Słowa kluczowe: marka, wizerunek marki, efekt kraju pochodzenia

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu było zbadanie, czy i w jaki sposób kraj pochodzenia wpływa na wizerunek marek audio w Polsce. Jako metodę badań wybrano analizę treści (częściowo ilościową, jednak głównie jakościową), której poddano czasopiśma specjalistyczne branży audio.

Jeszcze na długo przed przystąpieniem do badań, a nawet przed stworzeniem samej koncepcji tego artykułu, dla autora było jasne, że w „świecie audio” kategoria kraju pochodzenia odgrywa ogromną rolę i jest jednym z podstawowych kryteriów klasyfikacji marek audio. Mimo to starano się jednak zachować jak największy obiektywizm podczas analizy, zgodnie z zasadą nakreśloną przez K. Koneckiego we wstępie do polskiego wydania książki D. Silvermana pt. *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, która mówi, iż aby uzyskać wiarygodność, należy zrobić wszystko, żeby obalić wstępne założenia. Dopiero gdy widzimy, że mimo naporu ze strony badacza w dalszym ciągu się one bronią, możemy mieć pewność ich wiarygodności¹.

Jak można się przekonać w dalszej części tego artykułu, założenia nie zostały obalone, co więcej – ich potwierdzenie wynikające z analizy, zdaje się być silniejsze niż wstępnie zakładano.

¹ K. Konecki, *Wprowadzenie do polskiego wydania*, [w:] D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 16.

Rynek audio na tle innych rynków jawi się dosyć szczególnie. Jego rozwój nie jest tak dynamiczny jak np. rozwój technologii informatycznych, nie obowiązuje tu prawo Moore'a. Mimo to w szybkim tempie powstają coraz to nowe produkty. Być może właśnie ze względu na brak występowania tak dynamicznego rozwoju technologii dźwięku rynek audio wydaje się być taki konserwatywny. Może właśnie przez to tak silne jest znaczenie pochodzenia kraju i związanych z tym stereotypów, i może właśnie dlatego stereotypy te (czego dowodzi analiza) tak rzadko ulegają zmianom.

Definicja pojęć: „marka” i „wizerunek marki”

Pojęcie „marka” na dobre zadomowiło się w języku polskim i to zarówno wśród specjalistów ds. marketingu, jak i pośród ogólnej rzeszy konsumentów. Dla każdego też pojęcie to wydaje się być zrozumiałe na poziomie intuicyjnym. Problem pojawia się wtedy, gdy wymagana jest jego konkretyzacja, bowiem dla większości konsumentów jest ono tożsame z pojęciem „firma”, zaś pojęcie „firma” utożsamia się często z pojęciem „przedsiębiorstwo”, co nie zawsze zgodne jest z prawdą. Ponadto, co podkreśla G. Urbanek, marka bywa często mylona z samym produktem². Należy zatem oddzielić te terminy.

Pojęciu „firma” (wł. *firma* – podpis, łac. *firmus* – silny, trwały) można przypisać co najmniej dwa znaczenia: z jednej strony – jest to synonim dla słowa „przedsiębiorstwo” i w tym znaczeniu występuje potocznie, z drugiej strony – w terminologii prawnej „firma” oznacza wyłącznie nazwę przedsiębiorstwa. Z kolei pojęcie „produkt”, należy utożsamiać z wyrobem materialnym lub usługą, które sprzedane mogą być konsumentowi³.

Zgodnie z definicją *Słownika wyrazów obcych* PWN marka (niem. *Marke*) jest znakiem ochronnym producenta towaru, chroniącym przed naśladownictwem⁴. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu definiuje markę jako „nazwę, termin, symbol, wzór lub ich kombinację, stworzoną celem identyfikacji dóbr lub usług lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”⁵.

Wyróżnia się trzy podstawowe funkcje marki: identyfikacyjna (powiązanie produktu z producentem oraz odróżnienie go od produktów konkurencji), gwarancyjna (marka jako zapewnienie utrzymania stałego poziomu jakości) oraz promocyjna (rynkowa komunikacja z potencjalnym klientem)⁶.

J. Altkorn zwraca uwagę na elementy, z jakich składa się marka, identyfikując tym samym dwie ich grupy: funkcjonalne oraz wirtualne. Do elementów funkcjonalnych marki można zaliczyć np. wymiary, ciężar, odporność na zużycie, niezawodność, stąd też elementy te bywają nazywane elementami materialnymi. Druga grupa – elementy wirtualne – obejmuje wartości niematerialne marki, powstające

² G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 13.

³ Ibidem, s. 13.

⁴ *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980, s. 454.

⁵ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext 2003, s. 7-8.

⁶ A. Grzegorzczak, *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, s. 4-5, dostęp: http://www.wsp.pl/file/737_310958101.pdf (odczyt: 19.02.2013).

w ludzkich umysłach, np. emocje, poglądy związane z marką. W dzisiejszych czasach coraz więcej przedsiębiorstw skupia się na wirtualnym aspekcie marki⁷.

W psychologii wizerunek określa się jako „obraz polegający na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości”⁸. Oznacza to, że wizerunek nie jest czymś stałym, obiektywnym, bowiem dany element rzeczywistości, bez względu to, w jaki sposób sam siebie prezentuje, w różny sposób może zostać odebrany, w zależności od doświadczeń, charakteru czy specyfiki procesów poznawczych odbiorcy. Z drugiej strony – należy zauważyć, iż wizerunkiem tym można manipulować.

Z punktu widzenia marketingu, na co uwagę zwracają A. Falkowski oraz T. Tyszka, wizerunek jest ukształtowanym w świadomości konsumenta obrazem produktu lub producenta. Obraz ten nie musi być zgodny z rzeczywistymi cechami produktu, gdyż składają się na niego zarówno opinie, jak i sądy, uczucia czy postawy, które mimo usilnych starań producentów mogą być różne u różnych osób⁹. Jak pisze G. Urbanek, na wizerunek marki składają się: wizerunek produktu, użytkownika, producenta oraz marek konkurencyjnych¹⁰.

Istotne jest, na co zwraca uwagę J. Altkorn, iż na wizerunek marki, poza elementami funkcjonalnymi i wirtualnymi, wpływa również tożsamość i wizerunek kraju bądź regionu, z którego pochodzi dany produkt¹¹.

Definicja pojęcia „audiofil”

Zdefiniowanie pojęcia „audiofil” jest tutaj o tyle istotne, że ów audiofil zdaje się być głównym czytelnikiem pism poddanych analizie treści w dalszej części tego artykułu, co za tym idzie – to głównie do niego kierowane są prezentowane w owych czasopiśmie artykuły i testy, i to głównie on na podstawie tych artykułów i testów wyrabia sobie opinię na temat prezentowanego tam sprzętu.

Poszukując definicji audiofila, łatwo można dojść do wniosku, iż jest to termin słabo sprecyzowany. Pojęcia tego unika większość słowników, a jeżeli już się w nich pojawia, to zwykle, w zależności od słownika, zwraca się uwagę na różne jego aspekty.

Etymologicznie na słowo „audiofil” składają się dwa człony, łacińskie *audio*, oznaczające „słyszę”, oraz greckie *philos*, czyli „kochający”, przez co łącznie można rozumieć je jako określenie osoby, która kocha słuchać.

Na forum internetowym jednego z polskich czasopism poświęconych tematyce audio można znaleźć taką oto definicję: „audiofil to taka istota, która tak kocha muzykę, że nie chce jej kaleczyć, odtwarzając na kiepsko brzmiącym sprzęcie. Dlatego wciąż szuka i szuka, i szuka, i nie ustaje w poszukiwaniu lepszego dźwięku”¹². Jest to definicja o tyle nieprecyzyjna, że, po pierwsze, wydaje się ograniczać

⁷ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 15-16.

⁸ W. Budzyński, *Wizerunek firmy ...*, op. cit., s. 11.

⁹ A. Falkowiak, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2006, s. 181.

¹⁰ G. Urbanek, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 61.

¹¹ J. Altkorn, *Strategia ...*, op. cit., s. 40.

¹² http://www.hi-fi.com.pl/PHPBB_2_0_6/viewtopic.php?f=1&t=164 (odczyt: 17.02.2013).

grono audiofilów do tych tylko, którzy zamięłowani są w muzyce (melomanów), z drugiej strony, podkreśla pewną nieostrość związaną z „kiepsko brzmiącym sprzętem”, albowiem trudno o ustalenie granicy, która mogłaby jednoznacznie odseparować sprzęt brzmiący dobrze od tego, który brzmi źle*. Poza tym, nawet jeżeli udałoby się taką granicę ustalić, to nie ma dowodów na to, że każdy audiofil słucha tylko na dobrym sprzęcie.

Wielu tzw. „forumowiczów” podkreśla aspekt finansowy związany z odtwarzaniem w wysokiej jakości: „(audiofil) to taki ktoś, kto ma sprzęt za grube pieniądze”¹³. Oczywiście i tutaj nieostra jest granica pomiędzy tym, co nazwiemy, a czego nie nazwiemy „grubymi pieniędzmi”.

Nieco bardziej precyzyjna wydaje się być definicja w *The Penguin English Dictionary*, zgodnie z którą audiofil to „osoba mocno zainteresowana reprodukcją dźwięku, w szczególności muzyki z audycji radiowych i nagrań o wysokiej wierności”¹⁴. Definicja ta pomija jednak kwestię sprzętu, a skupia się tylko na jakości samych nagrań, która oczywiście dla audiofila również ma znaczenie. Problemem w definiowaniu audiofila wydaje się być brak możliwości użycia jakichkolwiek mierników ilościowych, przez co granica pomiędzy audiofilem a „nieaudiofilem” jest albo płynna, albo określona niewłaściwymi desygnatami.

W związku z tym autor proponuje własną definicję, zgodnie z którą audiofil to osoba zainteresowana reprodukcją dźwięku (tak utworów muzycznych, jak i nagrań niebędących muzyką) pod kątem jakości odtwarzania (tak sprzętu, jak i nagrania), tzn. niebiorąca pod uwagę strukturalnych ani emocjonalnych (w sensie muzycznym) wartości nagrania.

Celem tak sformułowanej definicji jest z jednej strony odseparowanie pojęć „audiofil” i „meloman”, które często traktowane są podobnie, a z drugiej strony uniknięcie stosowania pozornie kwantyfikowalnych desygnatów, przy jednoczesnym zachowaniu wyraźnych granic definiowanego terminu. Co do definicji pojęć „audiofil” i „meloman”, to są one różne, jednak nie wykluczają się, gdyż ich zakresy się przecinają, co oznacza, że bycie audiofilem nie wyklucza jednoczesnego bycia melomanem, i odwrotnie.

Charakterystyka rynku audio w Polsce

Zgodnie z raportem przygotowanym przez Krajową Izbę Gospodarczą Elektroniki i Telekomunikacji oraz Instytut Rynku Elektronicznego rynek audio w Polsce dzieli się na 3 podstawowe kategorie: audio przenośne i osobiste, zestawy wieżowe

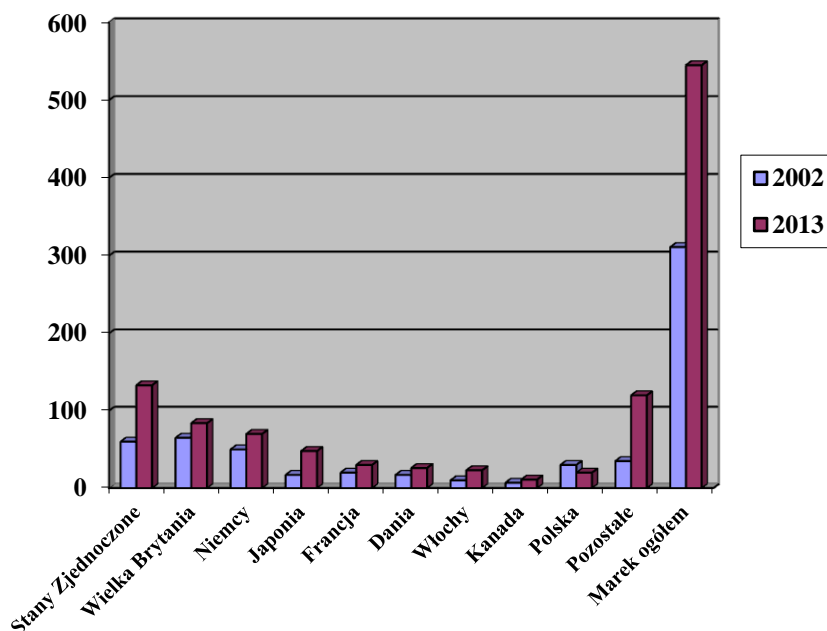
* Co prawda w latach 70. zgodnie z normą DIN 45500 zdefiniowano pojęcie hi-fi (*high fidelity* – wysoka wierność), podając pewne minimalne wartości parametrów (np. pasmo przenoszenia, maksymalny poziom szumów) wymagane, by uznać można było dany komponent jako komponent wysokiej wierności odtwarzania (jakości), jednak od tamtego czasu rozwój komponentów audio spowodował, iż oznaczenie hi-fi można zastosować (i zwykle stosuje się) do niemal każdego produkowanego dzisiaj urządzenia, tym samym pojęcie to w dużym stopniu utraciło swoje znaczenie, tzn. nie spełnia już swej funkcji klasyfikacyjnej. Patrz: http://www.handelswissen.de/data/branchen/Consumer_Electronics/CE-Spezialwissen/Grundlagen/Grundlagen_Audio/HiFi_High_End.php (odczyt: 20.03.2013).

¹³ <http://www.elektroda.pl/rtvforum/topic1311401.html> (odczyt: 20.03.2013).

¹⁴ *The Penguin English Dictionary*, ed. R.E. Allen, Penguin, London 2007, s. 78.

i komponenty oraz multimedia samochodowe¹⁵. Na potrzeby niniejszego artykułu najbardziej istotna jest kategoria druga (zestawy wieżowe i komponenty), w obszarze której umieścić można m.in. takie elementy jak: wieże mikro i mini, wzmacniacze, amplitunery, tunery, odtwarzacze CD, magnetofony deck. Łącznie kategoria ta stanowiła 35% całości sprzedaży sprzętu audio w Polsce w roku 2005¹⁶.

Poniższy wykres przedstawia liczbę dostępnych na polskim rynku marek audio według kraju pochodzenia w roku 2002 oraz 2013.



Wykres 1. Liczba marek audio w Polsce według kraju pochodzenia w latach 2002 oraz 2013

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://audio.com.pl/dystrybutorzy-lista> (odczyt: 17.02.2013) oraz *Lista obecności*, „AUDIO”, październik 2002, s. 117-118

W ciągu ostatnich 11 lat zaobserwować można znaczny wzrost liczby występujących na polskim rynku marek audio (z 311 do 545). Rynek ten bazuje niemal wyłącznie na markach zagranicznych. Polscy producenci stanowią tylko 20 marek i w porównaniu z rokiem 2002 marek tych ubyło o 10. Na tle marek zagranicznych jest to wynik bardzo słaby i Polska jako jedyny kraj poddany tutaj analizie zanotował spadek. Najwięcej przybyło w Polsce marek amerykańskich (z 60 w roku 2002 do 133 w roku 2013), przejmując tym samym prowadzenie nad Wielką Brytanią (65 w 2002 roku, 84 w 2013 roku). Dalej: Niemcy (wzrost z 50 do 70 marek),

¹⁵ Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji, Instytut Rynku Elektronicznego, *Raport nr 4/10. Rynek sprzętu audio w Polsce w 2005 roku*, dostęp: http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1BA3C224-44C3-4870-8E93-0E7455955045/26742/Raport_04_Audio.pdf (odczyt: 17.02.2013).

¹⁶ Ibidem.

Japonia (z 17 do 48), Francja (z 20 do 30), Dania (z 17 do 26), Włochy (z 10 do 23) i Kanada (z 7 do 11). Wzrost ten wydaje się być zaskakujący, albowiem rynek audio w Polsce od lat określany jest na łamach czasopism branżowych jako stabilny i konserwatywny (szczególnie wśród grupy konsumentów określanych jako audiofile).

Rola kraju pochodzenia w kreowaniu wizerunku marki

Tak zwany „efekt kraju pochodzenia” jest wpływem, z jakim wizerunek danego kraju oddziałuje na wizerunek produktów w nim wytworzonych¹⁷. Efekt ten może mieć trzy główne podłoża: podłoże racjonalne, na które składa się wiedza dotycząca faktycznych możliwości danego kraju w produkcji określonego rodzaju dobra; podłoże afektywne, obejmujące wartość emocjonalną, z jaką postrzegany jest dany kraj, często związane jest z prestiżem danego kraju; oraz podłoże normatywne, polegające na tym, że produkty pochodzące z kraju o odmiennych normach społecznych, w którym np. łamane są prawa człowieka, są często niechętnie kupowane w krajach, w których prawa te są ściśle przestrzegane¹⁸.

Okazuje się, że nie wszystkie kategorie produktów w równym stopniu ulegają temu efektowi. Przeprowadzone przez A. Sobczyk-Kolbruch badania ukazują pewne rozbieżności w znaczeniu kraju pochodzenia w zależności od kategorii produktu. 310 spośród 523 badanych zwraca uwagę na kraj pochodzenia produktu. Nieco częściej uwagę zwracają mężczyźni (65%) niż kobiety (56%). Kraj pochodzenia produktu jest najbardziej istotny dla osób w wieku 24-30 lat oraz 31-40 lat. Co zaś się tyczy samych produktów, efekt kraju pochodzenia w największym stopniu oddziałuje na osoby planujące zakup sprzętu RTV (aż 399 z 523 osób kupi wyłącznie zagraniczny sprzęt RTV), zaś najmniej na osoby kupujące zabawki¹⁹.

Można zapytać: Dlaczego akurat przy wyborze sprzętu RTV kraj pochodzenia odgrywa tak znaczącą rolę? Czy chodzi tutaj tylko i wyłącznie o rzekomo lepszą jakość produktów krajów zachodnich?

Pierwszą sprawą tutaj istotną jest na pewno stosunkowo niewielka ilość polskich producentów RTV. W Polsce rynek ten opiera się głównie na imporcie, stąd marki zagraniczne są znane bardziej i jest ich o wiele więcej niż marek rodzimych.

Drugim powodem, o czym pisze T. Tyszka, jest euforia, z jaką po obaleniu systemu socjalistycznego przyjęto do Polski produkty zagraniczne i wiążące się z tym bezgraniczne zaufanie do tych produktów (nie zawsze uzasadnione)²⁰.

¹⁷ K. Liczmańska, *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcze konsumentów sektora alkoholi wysokoprocentowych*, s. 2, dostęp: <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/14Liczmanska.pdf> (odczyt: 20.02.2013).

¹⁸ Ibidem, s. 2.

¹⁹ A. Sobczyk-Kolbruch, *Kraj pochodzenia produktu a proces podejmowania decyzji zakupu przez indywidualnego konsumenta na rynku lokalnym (w świetle badań bezpośrednich w województwie śląskim)*, s. 4, 6, dostęp: http://www.ue.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii/A.Sobczyk-Kolbruch_KRAJ_POCHODZENIA_PRODUKTU_A_PROCES_PODEJMOWANIA_DECYZJI_ZAKUPU_PRZEZ_INDYWIDUAL.pdf. (odczyt: 20.02.2013).

²⁰ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999, s. 40.

Poszukując dalszych odpowiedzi na powyższe pytania, pomocna wydaje się być koncepcja społeczeństwa konsumpcyjnego. F. Bylok podkreśla znaczenie, jakiego dla dzisiejszego konsumenta nabiera kreowanie tożsamości za pomocą kupowanych dóbr²¹. Dobra te nie służą już dzisiaj wyłącznie funkcjom, dla jakich zostały stworzone, tj. nie służą jakiemuś innemu celowi, stając się celem samym w sobie poprzez symbole, które reprezentują. J. Baudrillard zwraca uwagę na dwa aspekty dzisiejszej konsumpcji: konsumpcja jako „proces sygnifikacji i komunikacji”, czyli swoisty język czy znak, oraz konsumpcja jako „proces klasyfikowania i społecznego różnicowania”, w tym przypadku konsumpcja służy niejako stratyfikacji i wpływa na poziom statusu społecznego²².

Sprzęt audio może służyć, podobnie jak samochód i inne dobra zaawansowane technologicznie, swoistej manifestacji statusu społecznego, z tą jednak różnicą, że symbolika sprzętu audio, w przeciwieństwie do symboliki samochodu, zrozumiała będzie raczej wyłącznie w obrębie grupy podobnych konsumentów, tj. wtajemniczonych w temacie audio, tzw. audiofilów. Przeciętny nieaudiofil, który z tych czy innych powodów postanawia kupić drogi system audio, ze względu na brak niezbędnej wiedzy i świadomości na temat posiadanego dobra, nie jest w stanie w odpowiedni sposób zakomunikować czy ukazać symbolicznej jego wartości, ani też dostrzec jej u innych posiadaczy, co w takiej sytuacji zdecydowanie umniejsza stratyfikacyjną rolę tego sprzętu. Owo, ironicznie ujęte, „przedłużenie męskości” nie zostaje dostrzeżone wśród tych, którzy nie do końca wiedzą, na czym ta męskość polega.

Ze względu na skomplikowanie techniczne i mnogość paramentów, z jakimi związana jest właściwa ocena dóbr audio, działają tu również pewnego rodzaju stereotypy i uproszczenia.

Stereotyp (gr. *stereos* – stanowiący bryłę, stężały; *typos* – odbicie, obraz) w znaczeniu potocznym to uprzedzenie i zafałszowany, negatywny sąd o ludziach²³. Charakterystyczny w tym potocznym ujęciu jest pejoratywny wydźwięk tego terminu, jakoby każdy stereotyp był z natury zły, negatywny, co nie zawsze jest prawdą. Psychologia poznawcza definiuje stereotyp jako „nastawienie umysłowe polegające na przekonaniu, że wszyscy członkowie jakiejś grupy społecznej charakteryzują się właściwościami zaobserwowanymi u jednego czy kilku z nich”²⁴. Stereotypy, o czym pisze P. Zimbardo, biorą się z wcześniejszych, osobistych lub kulturowych doświadczeń, przez które często „widzimy w danych to, co spodziewamy się zobaczyć”²⁵. Można zatem założyć, że stereotypy są pewnego rodzaju skrótami, swoistą kompresją myślową, ukształtowaną w celu uniknięcia dokonywania nadmiernych analiz otoczenia.

²¹ F. Bylok, *Rynek i konsumpcja w społeczeństwie informacyjnym*, s. 3, dostęp: <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0037/cz3-r32.pdf> (odczyt: 21.02.2013).

²² J. Baudrillard, *Społeczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury*, Sic!, Warszawa 2006, s. 63.

²³ J. Bartmiński, *Podstawy lingwistycznych badań nad stereotypem – na przykładzie stereotypu matki*, [w:] *Język a Kultura*, t. 12: *Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne*, red. J. Anusiewicz, J. Bartmiński, Towarzystwo Przyjaciół Polonistyki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 63.

²⁴ R.J. Sternberg, *Psychologia poznawcza*, WSiP, Warszawa 2001, s. 305.

²⁵ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 13.

Chociaż powyższe definicje określają wyłącznie człowieka jako przedmiot stereotypizacji, to można przyjąć, iż stereotypom ulegają także rzeczy, wówczas nadawane im są cechy zgodne ze stereotypami osób tworzących je, bądź posługujących się nimi.

Jednym z podstawowych stereotypów audio jest właśnie stereotyp kraju pochodzenia produktu, który pozwala konsumentowi wstępnie zaklasyfikować, przykładowo markę kolumn głośnikowych, do jednej z dostępnych jego świadomości kategorii brzmienia, np. brzmienie brytyjskie lub niemieckie, wynikających z uproszczonych charakterystyk danego kraju, tym samym pozwalając na odciążenie się od dokonywania żmudnych i nieraz trudnych analiz.

Obraz marek audio w czasopismach specjalistycznych przez pryzmat kraju pochodzenia

W celu ukazania wpływu, jaki kraj pochodzenia wywiera na wizerunek marek audio, poddano analizie treści 20 numerów znanych polskich czasopism branżowych o tej tematyce (były to czasopisma: „AUDIO”, „Hi-Fi i Muzyka” oraz „Audio Video”). Czasopisma wzięte do analizy zostały wybrane losowo spośród 48 numerów dostępnych autorowi. Obejmują swym zasięgiem lata 2001, 2002-2004 oraz 2010-2012. Analizowano testy kolumn głośnikowych, zintegrowanych wzmacniaczy stereo lub systemów łączonych (wzmacniacz + odtwarzacz CD), trafiając tym samym w produkty najczęściej kupowane przez audiofilów. W ten sposób zbadano treści zawarte w testach 106 zespołów kolumn głośnikowych oraz 34 wzmacniaczy i odtwarzaczy CD.

Hipotezy badawcze sformułowano w formie pytań, przez które starano się rozważyć dwie podstawowe kwestie: Czy kraj pochodzenia odgrywa rolę w kreowaniu wizerunku marek audio? W jakim stopniu kraj pochodzenia wpływa na wizerunek i ocenę marek audio?

Odpowiedzi na pierwsze z tych pytań dostarczyły ilościowe poszukiwania sformułowań kluczy. Sformułowania te, by mogły zostać zakwalifikowane, musiały zawierać jakikolwiek przekaz nawiązujący do kraju pochodzenia produktów. Z jednej strony mogły to być proste zdania bezpośrednio wskazujące pochodzenie, np. „Atoll to młoda francuska firma”²⁶ lub „brytyjski Myriad”²⁷, mogły to być również zwroty wskazujące niejako pośrednio pochodzenie produktu, np. „Podpis Japończyka odpowiedzialnego za końcową kontrolę jakości wzmacniacza potwierdza, że urządzenie zostało złożone w Kraju Kwitnącej Wiśni”²⁸ lub „Panowie na Wiejskiej! Pchnijcie wreszcie trochę forsy do Wrześni”²⁹. Łącznie odnaleziono 186 sformułowań dotyczących kraju pochodzenia sprzętu audio, co daje średnio 1,33 sformułowań na każde testowane urządzenie. Wynik ten jednoznacznie wskazuje, iż kategoria kraju pochodzenia odgrywa niebagatelną rolę w opisach i kreowaniu wizerunku testowanych komponentów.

²⁶ M. Malinowski, *Dania firmowe*, „Hi-Fi”, styczeń 2004, nr 82, s. 46.

²⁷ Ibidem, s. 48.

²⁸ W. Pacuła, *Piękne bestie*, „AUDIO”, styczeń 2010, s. 63.

²⁹ M. Stryjecki, *Wszystko, co się dało*, „Hi-Fi”, maj 2003, nr 75, s. 38.

Drugim zadaniem było jakościowe skupienie się na tych sformułowaniach, które zawierają ładunek wartościujący, tj. w których obok samego (bezpośredniego lub pośredniego) zwrócenia uwagi na kraj pochodzenia można spotkać się z opinią bądź oceną danego komponentu lub jego charakterystyką, czy nawet odniesieniem się do tzw. szkoły brzmienia, czyli w których czytelnik świadomie lub nieświadomie może od razu połączyć daną cechę z krajem pochodzenia, niejako wzmacniając stereotyp. Jest to zadanie o tyle trudne, iż wydaje się niemożliwe wykonanie go w sposób obiektywny, zaś na jego realizację wpływ może mieć nie tylko czułość badacza względem ocen wartościujących, ale również jego obeznanie w temacie analizy, bowiem niektóre sformułowania, chociaż pozornie nieoceniające, mogą wywierać wpływ opiniotwórczy tylko na kims, komu tajniki audio są znane w stopniu większym niż przeciętny. Posłużmy się takim przykładem: „Niewielka manufaktura z Brignoles w południowej Francji”³⁰. Samo w sobie stwierdzenie to wydaje się nie być wartościujące, jednak okazuje się, że słowo „niewielka” może w taki sposób oddziaływać. Osoba niewtajemniczona nie zwróci być może na to uwagi. Można jednak znaleźć stwierdzenia, które będą wartościowały firmę niewielką jako bardziej audiofilską, chociażby z tego względu, że wydaje się ona unikać pewnej gry marketingowej polegającej na częstym wprowadzaniu nowych modeli niskobudżetowych, w celu zyskania nowych klientów, np. „Jamo utraciło status marki ekskluzywnej, do czego zresztą przyczyniła się sprzedaż w »sieciach« i słabnąca pozycja w sklepach specjalistycznych. Jamo to duża firma, która potrafi czerpać korzyści z produkcji na dużą skalę, ale jednocześnie, ze względu na swoją obecność w rejonach niskobudżetowych, musiała pożegnać się z sympatią wielu audiofilów, darzących swoimi względami marki małe i średnie, »wyspecjalizowane«”³¹.

Mając swój subiektywny obraz zależności między poszczególnymi krajami i sprzętem w nich produkowanym (swoistą geografiją sprzętu audio), skryształizowany pod wpływem licznych artykułów i testów, „system wykrywania kraju pochodzenia” czytelnika tych czasopism jest na tyle wrażliwy, że pod wpływem nawet zwykłej, bezpośredniej wzmianki na ten temat lub określeniem producentów mianem „Duńczycy”, „Niemcy” itd. – w celu uniknięcia nagminnego powtarzania nazwy marki, od razu wydaje się on (czytelnik) umieszczać testowany komponent (świadomie lub podświadomie) w stereotypowych ramach brzmienia danego kraju, tym samym wartościując wstępnie opisywany sprzęt.

Poniżej zaprezentowano wizerunek marek pięciu największych (o największej liczbie marek) eksporterów sprzętu audio do Polski (Wielkiej Brytanii, Niemiec, Stanów Zjednoczonych, Francji, Japonii), wyłaniający się z przeanalizowanych treści czasopism specjalistycznych.

³⁰ M. Zwoliński, *Szklana góra*, „Hi-Fi”, grudzień 2003, nr 81, s. 44.

³¹ W. Pacuła, *Pięć po pięć*, „AUDIO”, styczeń 2010, s. 46.

„Premier League”³²

Najsilniejszy, a zarazem najbardziej stabilny wizerunek osiągnęły marki brytyjskie. Dowodem tego może być chociażby dwuczęściowy test zespołów głośnikowych opublikowany na łamach dwóch kolejnych numerów magazynu „AUDIO”. Pierwsza część dwuczęściowego testu, której tytuł odnajdujemy już na okładce miesięcznika, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Piątka dumnych Brytyjczyków i jeden odważny Polak*³³, obejmuje test pięciu brytyjskich zespołów głośnikowych i jednego zespołu polskiego. Nie byłoby w tym może nic dziwnego, gdyby nie tytuł drugiej części testu, na okładce kolejnego numeru czasopisma: *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Pod nieobecność Brytyjczyków*³⁴. W tej części testu odnaleźć można kolumny głośnikowe pochodzące z trzech różnych kontynentów (niemieckie, francuskie, amerykańskie, kanadyjskie i japońskie). Samo ułożenie testu jest już wielce sugestywne, stawiające niejako kolumny brytyjskie za wzór wszystkim pozostałym. Kraj pochodzenia jest tutaj elementem na tyle istotnym, że to na jego podstawie często dobierany jest testowany sprzęt. Siły autorytetu brytyjskich marek dowodzi chociażby takie stwierdzenie na temat jednej z kolumn: „Skrzynia jest potwornie ciężka, z tyłu znajduje się zaślepka do komory zawierającej piasek – dość oryginalny jest fakt, że przybywa on do Polski wprost z angielskiej plaży, pewnie jego wpływ na dźwięk jest znacznie lepszy niż śrutu kupionego od »Ruskich«. Zwłaszcza w zakresie średnich tonów”³⁵.

Dochodząc do „tonów średnich”, identyfikujemy to, co zdaje się być kwintesencją stereotypu tzw. „brytyjskiego brzmienia”. Na temat pewnego odtwarzacza CD (niebrytyjskiego) czytamy: „Średnie tony kojarzą się jednoznacznie z tzw. »angielską szkołą brzmienia« – są utworzone przez silnie zarysowane dźwięki [...] średnica posiada znakomite możliwości analityczne”³⁶.

„Czysty Aryjczyk, typ nordycki”³⁷

Powyższy nagłówek, użyty przez redaktora jednego z czasopism do określenia kolumny niemieckiego producenta, w dość kontrowersyjny sposób zdaje się ukazywać wizerunek tego kraju, jednak spośród wszystkich krajów branych pod uwagę przy analizie tylko niemiecki wizerunek uległ na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat jakimkolwiek zmianom.

Bez względu na to, jak oceniano dźwięk niemieckich komponentów audio, od zawsze chwalono je za precyzję wykonania, swoisty „niemiecki *Ordnung*”, zaś jakiegokolwiek zaniechanie traktowane było z niedowierzaniem: „Niestety na wkręcenie nówek zabrakło funduszy [...], aż trudno uwierzyć, że Niemcy godzą się na takie rzeczy”³⁸.

³² R. Pietrzak, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Premier League i jeden z naszego podwórka*, „AUDIO”, listopad 2002, s. 31.

³³ R. Pietrzak, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Piątka dumnych Brytyjczyków i jeden odważny Polak*, „AUDIO”, listopad 2002, s. 1.

³⁴ G. Rogóż, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Pod nieobecność Brytyjczyków*, „AUDIO”, grudzień 2002, s. 1.

³⁵ R. Pietrzak, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Premier League ...*, op. cit., s. 41.

³⁶ R. Pietrzak, *Odtwarzacze 2000-3000 zł*, „AUDIO”, kwiecień 2000, s. 15.

³⁷ A. Kisiel, *Po dychu, czyli wiele dróg trójdrożności*, „AUDIO”, kwiecień 2010, s. 48.

³⁸ M. Stryjecki, *Wszystko, co ...*, op. cit., s. 25.

Co najmniej do 2004 roku niemieckie marki nie były w Polsce utożsamiane z dobrym dźwiękiem i daleko im było pod tym względem do marek brytyjskich czy amerykańskich. Traktowane były raczej bez większych emocji: „niemieckie głośniki radzą sobie na tle konkurencji całkiem dobrze”³⁹.

Podobnie jak sprzęt brytyjski, marki niemieckie również wypracowały swój stereotypowy charakter brzmienia, jednak w przeciwieństwie do brytyjskiego, ten nie należy do pozytywnych, a samo stwierdzenie: „niemieckie brzmienie” można było niegdyś uznać jako pejoratywne. Dowodem na to, a także na pewne przewartościowanie tego stereotypu na przestrzeni ostatnich lat, mogą być słowa: „Charakterystyka przetwarzania może się spodobać zwolennikom liniowości, tym razem nie widać nawet lekkiego eksponowania niskich częstotliwości [...]. To kolejny przykład na to, jak niewiele wspólnego mają z rzeczywistością pokutujące wciąż opinie o »niemieckim brzmieniu«, związanym z charakterystyką w kształcie wanny”, „Niemcy już dawno się »wyprostowali« w kwestii charakterystyki”⁴⁰ oraz „wszystko wydaje się racjonalne i dobrze wyważone [...]. Kupując kolumny »w ciemno«, najbezpieczniej kupić niemieckie”⁴¹.

„Amerykańskie superprodukcje”

„Głośniki hybrydy i wieloryby”⁴². Mimo, iż amerykańskich marek jest w Polsce najwięcej, to jednak wydaje się, że nie wypracowały one tak silnego stereotypu jak marki brytyjskie czy niemieckie. Z pewnością w dziedzinie audio określenie „amerykański” budzi pozytywne skojarzenia, jednak już sprecyzowanie tego pojęcia wydaje się być nieco trudniejsze. Ciekawe – patrząc na ilość marek obecnych w Polsce – że amerykańskie komponenty audio na łamach czasopism pojawiają się stosunkowo rzadko (o wiele rzadziej niż 10 lat temu).

Mimo to pewien stereotyp amerykańskiego brzmienia istnieje i w pewnym sensie przypomina on stereotyp Ameryki w ogóle. Amerykański sprzęt cechuje się, podobnie jak większość tego, co amerykańskie (np. samochody czy kinematografia), pewnego rodzaju rozmachem, ilością modeli reprezentowanych przez poszczególne marki oraz rozmiarami: „Rozmach samej serii XTi jest jednak iście amerykański, zawiera ona aż cztery modele kolumn wolno stojących [...], oczekiwałem amerykańskiego brzmienia, czyli werwy, dynamiki i rozmachu”⁴³.

„Babilon i pycha znad Sekwany”⁴⁴

Francuskich marek audio (głównie kolumny głośnikowe) jest w Polsce stosunkowo niewiele, jednak ich renomy w żaden sposób nie można zakwestionować, „są znane wszystkim audiofilom i kojarzą się z odważnymi posunięciami – zarówno

³⁹ M. Stryjecki, *Dobry towar*, „Hi-Fi”, listopad 2002, nr 69, s. 16.

⁴⁰ A. Kisiel, *Zespoły głośnikowe 5000-6000 HI-FI*, „AUDIO”, październik 2011, s. 66.

⁴¹ Ibidem, s. 75.

⁴² A. Z., *Amerykańskie superprodukcje. Głośnikowe hybrydy i wieloryby*, „AUDIO”, październik 2002, s. 1.

⁴³ G. Rogóż, *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Reszta świata*, „AUDIO”, grudzień 2002, s. 55.

⁴⁴ A. Kisiel, *Koncertik vice mistrzów*, „AUDIO”, marzec 2010, s. 97.

pod względem techniki, wzornictwa, jak i brzmienia⁴⁵. Jeżeli już mowa o brzmieniu, to stosunkowo rzadko spotkane jest określenie „brzmienia francuskiego”, jednak można odnaleźć pewne cechy stereotypowe: „kluczowym słowem wydaje mi się dynamika [...], jeżeli już smaki – głośnikowe – z Francji, to nie są one wcale subtelnne i zniuansowane, lecz wyraziste i pikantne⁴⁶”.

Francuskie marki kojarzą się przede wszystkim z kategorią *hi-end*, czyli konstrukcjami bardzo drogimi, prestiżowymi. Tym samym producenci francuscy starają się unikać konstrukcji tanich: „[...] francuskie firmy bardzo dbają o klienta z najgrubszym portfelem⁴⁷ oraz „głośniki są w całości wytwarzane we Francji. Jest to droga impreza i na pewno nie sprzyja maksymalizacji zysków⁴⁸”.

„*Wzorce wielokanałowej integracji*”⁴⁹

Nagłówek dotyczy sprzętu japońskiego i chociaż nie poddano analizie testów sprzętu kina domowego, należy zwrócić uwagę, że właśnie w tej dziedzinie Japonia wiedzie prym i jest najbardziej ceniona. Jeśli chodzi o amplitunery kina domowego i odtwarzacze DVD/Blu-ray, polski rynek zdominowany jest przez konstrukcje japońskie, cieszą się one też największym prestiżem.

Nieco inaczej ma się wizerunek japońskiego sprzętu stereo, szczególnie jeśli chodzi o kolumny głośnikowe. Świadczyć mogą o tym następujące sformułowania: „Japońskie kolumny nie mają u nas łatwego życia. Poczucie wstydu za jeszcze niedawną miłość do japońszczyzny wielu audiofilów maskuje jednoznacznym i bezdyskusyjnym potępieniem⁵⁰ oraz „Nie lubię japońskich kolumn i słodko-kwaśnych kobiet⁵¹”.

W kwestii wzmacniaczy zintegrowanych i odtwarzaczy CD wizerunek marek japońskich jest już lepszy. Zarzuca się im jednak zbyt marketingowe podejście, polegające na częstej zmianie modeli i produkcji masowej, co spotyka się z potępieniem audiofilów: „Średnio raz do roku, większość japońskich producentów przeprowadza rotacje oferty [...]. Na szczęście napędzany nie zawsze samym postępem technicznym, ale także względami marketingowymi mechanizm wymiany »oszczędza« niektóre urządzenia z górnej półki⁵²”.

Stereotypowi uległo także japońskie wzornictwo, cechujące się przepychem oraz dużą liczbą pokręteł i przycisków (sprzęt brytyjski, uważany za bardziej audiofilski, pod tym względem cechuje surowość, co stawia niejako sprzęt japoński w opozycji): „Rotel ma opinię producenta bardzo audiofilskiego, a przez nietypowe dla firm japońskich wzornictwo, często nie jest nawet z nimi kojarzony⁵³”.

⁴⁵ W. Pacuła, *Pięć po ...*, op. cit., s. 58.

⁴⁶ A. Kisiel, *Zespoły głośnikowe ...*, op. cit., s. 83.

⁴⁷ A. Kisiel, *Koncertik ...*, op. cit., s. 106.

⁴⁸ J. Kłos, *Ostatnia piątka*, „Hi-Fi”, grudzień 2003, nr 81, s. 40.

⁴⁹ G. Rogóż, *Wzorce wielokanałowej integracji*, „AUDIO”, grudzień 2002, s. 71.

⁵⁰ J. Kłos, *Kompaktowa piątka*, „Hi-Fi”, styczeń 2003, nr 71, s. 42.

⁵¹ M. Stryjecki, *Wszystko, co ...*, op. cit., s. 42.

⁵² R. Łabanowski, *Wzmacniacze 2000-3000 zł*, „AUDIO”, kwiecień 2000, s. 40.

⁵³ *Ibidem*, s. 51.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza treści jednoznacznie ukazuje związek pomiędzy krajem pochodzenia marki i jej wizerunkiem. Okazuje się, że redaktorzy czasopism specjalistycznych często postrzegają dane marki przez pryzmat kraju pochodzenia, utrwalając pewne, w większym lub mniejszym stopniu zgodne z prawdą, stereotypy. Co więcej, zdają się oni te stereotypy tworzyć.

Produkty każdego kraju posiadają pewne dystynktywne cechy, pozwalające odróżnić się nawzajem. Dzięki temu osoba zainteresowana tą tematyką może już na wstępie poznawania danego komponentu audio zakwalifikować go w określone ramy mentalne, będące pewnym tłem, aurą otaczającą swym wpływem dalszą jego analizę i ocenę.

Stereotypy kraju pochodzenia niosą ze sobą również konsekwencje, które dla pewnych hipotetycznych, nowo utworzonych marek będą sprzyjające, dla innych zaś stanowić będą barierę. Przykładowo: kształtowanie pozytywnego wizerunku nowej polskiej marki może być o wiele trudniejsze niż np. nowej marki brytyjskiej. Jako że marki polskie nie posiadają pozytywnego wizerunku, kraj pochodzenia może być dla nich barierą wejścia na rynek, której nie będą w stanie sprostać. Z kolei marka brytyjska od razu będzie kojarzona z tzw. „brytyjskim brzmieniem”, co może działać wyłączenie na jej korzyść.

Literatura

1. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
2. Bartmiński J., *Podstawy lingwistycznych badań nad stereotypem – na przykładzie stereotypu matki*, [w:] *Język a Kultura*, t. 12: *Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne*, red. J. Anusiewicz, J. Bartmiński, Towarzystwo Przyjaciół Polonistyki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
3. Baudrillard J., *Spoleczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury*, Sic!, Warszawa 2006.
4. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext 2003.
5. Byłok F., *Rynek i konsumpcja w społeczeństwie informacyjnym*, dostęp: <http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0037/cz3-r32.pdf>
6. Falkowiak A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2006.
7. Grzegorzczak A., *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, dostęp: http://www.wsp.pl/file/737_310958101.pdf
8. <http://audio.com.pl/dystrybutorzy-lista>
9. <http://www.elektroda.pl/rtvforum/topic1311401.html>
10. http://www.handelswissen.de/data/branchen/Consumer_Electronics/CE-Spezialwissen/Grundlagen/Grundlagen_Audio/HiFi_High_End.php
11. http://www.hi-fi.com.pl/PHPBB_2_0_6/viewtopic.php?f=1&t=164
12. Kisiel A., *Koncertik vice mistrzów*, „AUDIO”, marzec 2010.
13. Kisiel A., *Po dychu, czyli wiele dróg trójdrożności*, „AUDIO”, kwiecień 2010.
14. Kisiel A., *Zespoły głośnikowe 5000-6000 HI-FI*, „AUDIO”, październik 2011.
15. Kłós J., *Kompaktowa piątka*, „Hi-Fi”, styczeń 2003, nr 71.
16. Kłós J., *Ostatnia piątka*, „Hi-Fi”, grudzień 2003, nr 81.
17. Konecki K., *Wprowadzenie do polskiego wydania*, [w:] D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

18. Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji, Instytut Rynku Elektronicznego, *Raport nr 4/10. Rynek sprzętu audio w Polsce w 2005 roku*, dostęp: http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/1BA3C224-44C3-4870-8E93-0E7455955045/26742/Raport_04_Audio.pdf
19. Liczmańska K., *Efekt kraju pochodzenia produktu a decyzje nabywcze konsumentów sektora alkoholi wysokoprocentowych*, dostęp: <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/14Liczmanska.pdf>
20. Łabanowski R., *Wzmacniacze 2000-3000 zł*, „AUDIO”, kwiecień 2000.
21. Malinowski M., *Dania firmowe*, „Hi-Fi”, styczeń 2004, nr 82.
22. Pacuła W., *Pięć po pięć*, „AUDIO”, styczeń 2010.
23. Pacuła W., *Piękne bestie*, „AUDIO”, styczeń 2010.
24. Pietrzak R., *Odtwarzacze 2000-3000 zł*, „AUDIO”, kwiecień 2000.
25. Pietrzak R., *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Piątka dumnych Brytyjczyków i jeden odważny Polak*, „AUDIO”, listopad 2002.
26. Pietrzak R., *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Premier League i jeden z naszego podwórka*, „AUDIO”, listopad 2002.
27. Rogóż G., *Wzorcy wielokanałowej integracji*, „AUDIO”, grudzień 2002.
28. Rogóż G., *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Pod nieobecność Brytyjczyków*, „AUDIO”, grudzień 2002.
29. Rogóż G., *Zespoły głośnikowe 2000-3000 zł. Reszta świata*, „AUDIO”, grudzień 2002.
30. *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1980.
31. Sobczyk-Kolbuch A., *Kraj pochodzenia produktu a proces podejmowania decyzji zakupu przez indywidualnego konsumenta na rynku lokalnym (w świetle badań bezpośrednich w województwie śląskim)*, dostęp: http://www.ue.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii/A.Sobczyk-Kolbuch_KRAJ_POCHODZENIA_PRODUKTU_A_PROCES_PODEJMOWANIA_DECYZJI_ZAKUPU_PRZEZ_INDYWIDUAL.pdfs.
32. Sternberg R.J., *Psychologia poznawcza*, WSiP, Warszawa 2001.
33. Stryjecki M., *Dobry towar*, „Hi-Fi”, listopad 2002, nr 69.
34. Stryjecki M., *Wszystko, co się dało*, „Hi-Fi”, maj 2003, nr 75.
35. *The Penguin English Dictionary*, ed. R.E. Allen, Penguin, London 2007.
36. Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999.
37. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
38. Z. A., *Amerykańskie superprodukcje. Głośnikowe hybrydy i wieloryby*, „AUDIO”, październik 2002.
39. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
40. Zwoliński M., *Szklana góra*, „Hi-Fi”, grudzień 2003, nr 81.

Czasopisma będące podstawą analizy

1. „AUDIO”, numery: kwiecień 2000, październik 2002, listopad 2002, grudzień 2002, marzec 2003, kwiecień 2003, styczeń 2010, marzec 2010, kwiecień 2010, październik 2011, wrzesień 2012.
2. „Audio Video”, numery: marzec-kwiecień 2011.
3. „Hi-Fi i Muzyka”, numery: październik 2002, listopad 2002, styczeń 2003, luty 2003, maj 2003, lipiec-sierpień 2003, grudzień 2003, styczeń 2004.

COUNTRY OF ORIGIN AND ITS ROLE IN THE CREATION OF BRAND IMAGE ON THE BASIS OF AUDIO MARKET IN POLAND

Abstract: This article is an attempt to show, how country of origin influences the image of brands associated with audio components. In addition to theoretical outline concerning the basic definitions connected with brand and brand image, and also the characteristics of Polish audio market, the author presented the results of content analysis carried out on specialist magazines, in order to assess the role of country of origin in the creation of a brand image.

Keywords: brand, brand image, the country of origin effect



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM TRANSPORTU PALIW CIEKŁYCH

Katarzyna Grondys, Katarzyna Hibl

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest charakterystyka i ocena systemu zachowania bezpieczeństwa przewozów paliw ciekłych wykonywanych transportem drogowym. W pierwszej kolejności poruszono aspekt prawny przewozu materiałów niebezpiecznych, stanowiący podstawę tworzenia i funkcjonowania procedur bezpieczeństwa przemieszczania tego typu substancji i surowców. W celu przedstawienia zasad funkcjonowania systemu bezpieczeństwa przewozów powołano się na, istniejący już w jednej z koncernów paliwowych, System Zarządzania Bezpieczeństwem, służący kontroli ryzyka i jego minimalizacji poprzez opracowanie spójnego zbioru zasad i procedur. W wyniku dokonanych analiz przedstawiono praktyczny aspekt minimalizacji ryzyka zagrożeń towarzyszących transportowi drogowemu paliw ciekłych.

Słowa kluczowe: transport drogowy, materiały niebezpieczne, matryca ryzyka, zarządzanie pracą kierowców

Uwarunkowania prawne przewozu materiałów niebezpiecznych w Polsce

Każda działalność gospodarcza obarczona jest pewnym ryzykiem, a proces redukcji jego oddziaływania na funkcjonowanie podmiotu związany jest z jego zarządzaniem. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem jest także istotnym narzędziem w działalności transportowej, zwłaszcza w transporcie drogowym. Zdarzenia mogące wystąpić podczas przewozów drogowych mogą mieć skutek tragiczny nie tylko dla osoby kierującej pojazdem, ale także dla osób i środowiska naturalnego znajdujących się w otoczeniu. Jednak zarządzanie ryzykiem największego znaczenia nabiera w przewozach materiałów niebezpiecznych.

Rosnąca tendencja przewozu ładunków transportem drogowym powoduje, że wzrostowi ulegają także ilości przemieszczanych materiałów niebezpiecznych, w tym paliw ciekłych. Znaczna część paliw przewożona jest za pomocą transportu drogowego przy użyciu specjalistycznych pojazdów, jednocześnie przewozom tym towarzyszy wysokie ryzyko wystąpienia niepożądanych zdarzeń. W celu zminima-

lizowania prawdopodobieństwa ich zajścia przedsiębiorstwa transportowe stosują różnego rodzaju metody i narzędzia. Celem artykułu jest przedstawienie i ocena koncepcji systemu zachowania bezpieczeństwa przewozów paliw ciekłych wykonywanych transportem drogowym w firmie transportującej paliwa ciekłe.

Z jednej strony wykorzystanie transportu samochodowego pozwala na szybkie i sprawne przemieszczanie ładunków, a co najważniejsze umożliwia realizację przewozów od nadawcy do odbiorcy w sposób bezpośredni. Z drugiej jednak paliwa przewożone są zwykle głównymi drogami krajowymi i autostradami, gdzie ruch samochodowy ma duże natężenie. Ponadto paliwa, ze względu na swoje właściwości, podczas transportu stanowią zagrożenie zarówno dla osób przewożących je, jak i dla otoczenia, w tym środowiska naturalnego. W związku z tym ryzyko związane z ich transportem wymusza konieczność właściwej organizacji i zapewnienia bezpieczeństwa procesów temu towarzyszących.

Podstawowym międzynarodowym aktem prawnym normującym zasady przewozów materiałów niebezpiecznych w transporcie drogowym jest umowa ADR, czyli Umowa Europejska dotycząca Międzynarodowego Przewozu Towarów Niebezpiecznych (z ang. *The European Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road*), która obowiązuje w 48 krajach, wśród których są także kraje spoza Europy¹. Wdrożenie przepisów umowy ADR w naszym kraju zostało zrealizowane na podstawie aktu prawnego normującego drogowy transport towarów niebezpiecznych w Polsce, którym jest ustawa o przewozie drogowym towarów niebezpiecznych z dnia 19 sierpnia 2011 r. (Dz.U. nr 199 poz. 1671)². Wydano także rozporządzenia ministra infrastruktury, które przyczyniły się do osiągnięcia w kraju całkowitej integralności z przepisami umowy ADR. Dodatkowo przewóz drogowy materiałów niebezpiecznych jest także regulowany przez ustawę o transporcie drogowym z dnia 6 września 2001 r. i *Prawo o ruchu drogowym* z dnia 20 czerwca 1997 r., razem z rozporządzeniami ministra infrastruktury w sprawie znaków i sygnałów drogowych, które przeznaczone są dla pojazdów przewożących towary niebezpieczne (rozporządzenie z dnia 31 lipca 2002 r.) oraz o ograniczeniach czasowych i zakazach ruchu dla niektórych pojazdów na drogach (rozporządzenie z dnia 18 sierpnia 2003 r.)³. Od 1 stycznia 2003 roku każdy podmiot zajmujący się w jakikolwiek sposób działalnością związaną z obsługą towarów niebezpiecznych ma także obowiązek współpracy z doradcą ds. bezpieczeństwa (z ang. *Dangerous Goods Safety Advisers – DGSA*).

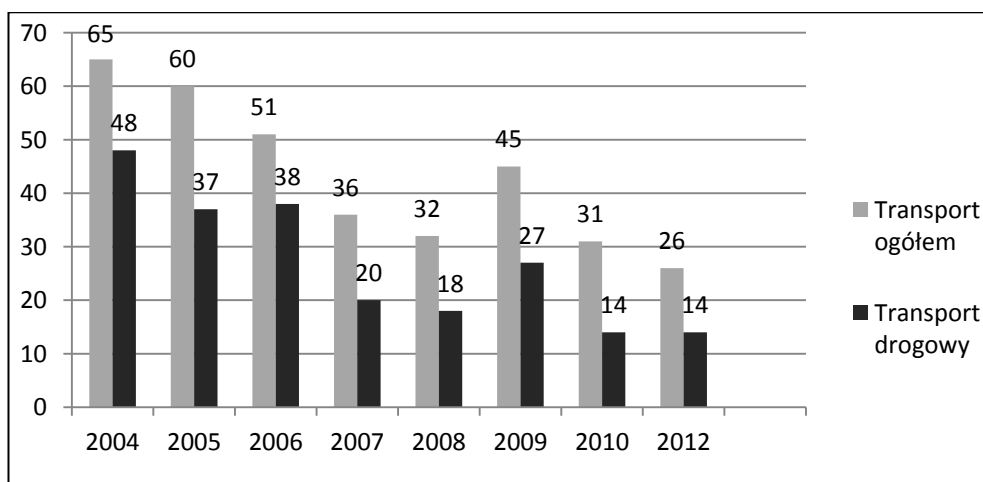
¹ M. Różycki, *Podręcznik praktyka i kierowcy. Tom 1: Towary niebezpieczne w praktyce. Bezpieczne operacje transportowe towarów niebezpiecznych*, Emerpress, Mikołów 2011, s. 11; R. Sałek, *Efficiency of Internal Transportation Layouts in Logistics Processes*, [w:] *Logistics and Supply Chain Management in Polish, Russian and Ukrainian Research*, red. J. Szoltysek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 81.

² Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz.U. z 2011 r., nr 227, poz. 1367, nr 244, poz. 1454).

³ *Podręcznik spedytora*, red. D. Marciniak-Neider, J. Neider, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006, s. 462-463.

Zagrożenia związane z przewozem materiałów niebezpiecznych

Biorąc pod uwagę fakt, iż materiały niebezpieczne mają specyficzny charakter i właściwości, podczas ich przewozu należy spodziewać się wystąpienia licznych ryzyk związanych z zagrożeniem życia człowieka, poważnymi zniszczeniami środowiska naturalnego oraz znajdujących się w otoczeniu dóbr materialnych. Awarie i wypadki podczas przewozu materiałów powodują najczęściej zagrożenia o charakterze lokalnym. Dlatego też transport materiałów niebezpiecznych podlega specjalnym rygorom w zakresie opakowania, sposobu załadunku, oznakowania oraz warunków dopuszczenia towaru do przewozu⁴. Rysunek 1 prezentuje dane na temat liczby zdarzeń podczas transportu materiałów niebezpiecznych w Polsce w latach 2004-2012.



*brak danych dla 2011 roku

Rysunek 1. Liczba zdarzeń stanowiących zagrożenia dla otoczenia zarejestrowanych w transporcie materiałów niebezpiecznych w Polsce w latach 2004-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów publikowanych przez Główny Inspektorat Ochrony Środowiska: *Raport o występowaniu zdarzeń o znamionach poważnej awarii w 2012 roku* (także dla lat: 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010), dostęp: <http://www.gios.gov.pl/artykuly/podkategoria/16/Wystepowanie-zdarzen-o-znamionach-powaznej-awarii>

Na podstawie danych z wykresu można zauważyć, że w prawie wszystkich latach liczba zdarzeń awaryjnych podczas transportu materiałów niebezpiecznych przekroczyła połowę realizowanego przewozu tych materiałów dowolnym środkiem transportu. Jedynie w roku 2010 wartość ta była niższa i wyniosła 45%. Wysoki udział zagrożeń przewozu materiałów transportem drogowym wynika głównie

⁴ J. Fabisiak, J. Michalak, J. Kupiński, *System zarządzania jakością w transporcie substancji niebezpiecznych*, „Logistyka” 2010, nr 6, s. 5.

z jego udziału w łącznych przewozach towarów. Mimo to w ostatnich latach obserwuje się malejący trend występowania zdarzeń awaryjnych, który jest proporcjonalny do spadku liczby zdarzeń w transporcie ogółem, co może wynikać z poprawy infrastruktury szlaków komunikacyjnych oraz stosowania nowoczesnej technologii informacyjnej w transporcie.

Według statystyk Komendy Głównej Policji (KGP) i Instytutu Transportu Samochodowego (ITS) znaczny poziom wypadków wynika z nadmiernej prędkości pojazdu, niezachowania odpowiedniej odległości, wyprzedzania czy zmęczenia kierowcy w wyniku przekroczenia dopuszczalnej liczby godzin ciągłej pracy, braku przerw w czasie jazdy⁵.

Zgodnie z umową ADR najsłabszym punktem w układzie K-P-O (kierowca przewożący materiały niebezpieczne – pojazd – otoczenie) jest kierowca. Układ ten brany jest pod uwagę przy okazji analizowania bezpieczeństwa przewozu i umożliwia określenie powiązań, jakie występują między poszczególnymi ogniwami, które miały lub mogą mieć wpływ na zdarzenie⁶.

Przykład systemu minimalizującego ryzyko zagrożeń związanych z przewozem paliw ciekłych

W celu minimalizacji ryzyka zagrożeń wynikających z przewozu materiałów niebezpiecznych w jednym z polskich oddziałów firmy zajmującej się transportem i dystrybucją paliw ciekłych i gazów na terenie kraju utworzony został tzw. System Zarządzania Bezpieczeństwem (SZB), który stanowi narzędzie wspomagające utrzymanie poziomu bezpieczeństwa⁷. System ten pozwala na ustanawianie i wdrażanie różnorodnych narzędzi służących podnoszeniu bezpieczeństwa, jest on także pewnego rodzaju przewodnikiem skierowanym dla osób pracujących w firmie, które mają bezpośrednią styczność w codziennej pracy z materiałami niebezpiecznymi.

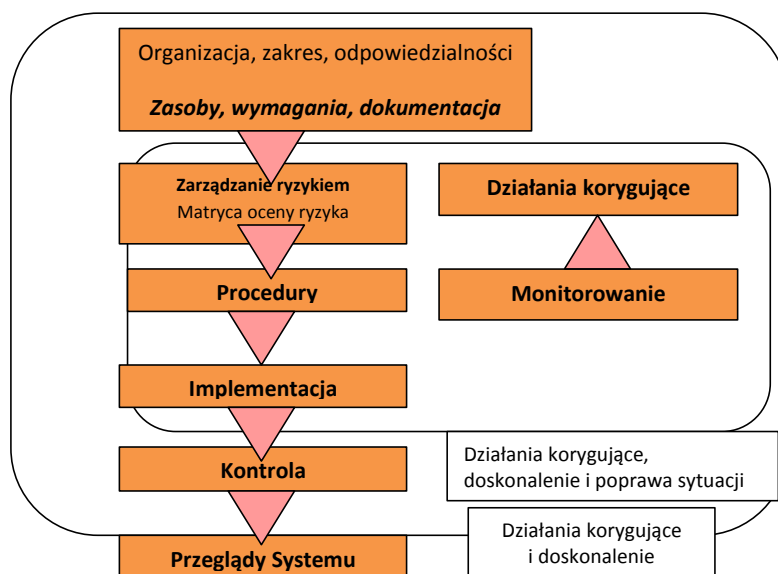
System Zarządzania Bezpieczeństwem został przygotowany na podstawie przygotowanego wcześniej funkcjonującego Modelu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem, który dotyczył następujących obszarów działań (rysunek 2):

- zaangażowania kierownictwa,
- polityki i celów strategicznych,
- struktury organizacyjnej, zakresu obowiązków, zasobów, kompetencji, standardów i dokumentów,
- zarządzania ryzykiem,
- procedur i planowania,
- wdrażania, kontroli i działań korygujących,
- audytów,
- przeglądu kierownictwa.

⁵ Ibidem.

⁶ S. Bęczkowska, I. Grabarek, *Badanie poziomu ergonomicznej jakości i bezpieczeństwa układu kierowca-pojazd do przewozu towarów niebezpiecznych*, „Logistyka” 2011, nr 4, (tekst na CD), s. 98.

⁷ Informacje zaczerpnięte z pracy dyplomowej autorstwa K. Hibił pod naukowym przewodnictwem dr K. Grondys, pt.: *Bezpieczeństwo w przewozie drogowym paliw ciekłych na przykładzie przedsiębiorstwa X*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.



Rysunek 2. Model Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem w przewozach paliw ciekłych

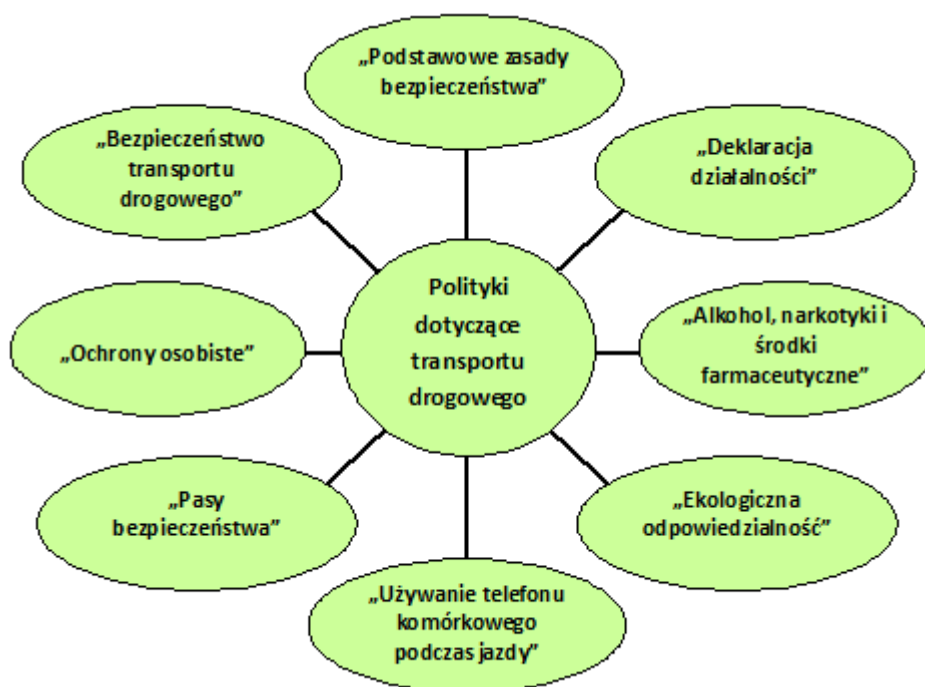
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z przedsiębiorstwa

W Modelu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem kierownictwo posiada największe uprawnienia, stąd też znajduje się ono na zewnętrznym obszarze, obejmującym wszystkie pozostałe. Odgrywa ono decydującą rolę w działaniach polegających na ustanawianiu, prawidłowym funkcjonowaniu oraz nieustannym ulepszaniu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem. Do obowiązków kierownictwa należy wykonywanie wielu różnorodnych zadań, a w obszarze bezpieczeństwa wśród nich znajdują się przede wszystkim:

- opracowywanie celów strategicznych oraz operacyjnych związanych z bezpieczeństwem, które zgodne są z prowadzoną przez firmę działalnością;
- komunikowanie się z pracownikami niższych szczebli i przekazywanie im potrzeby, znaczenia oraz istoty funkcjonowania Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem;
- kształtowanie postaw proaktywnych w organizacji i motywowanie pracowników do przyjęcia tychże postaw;
- podejmowanie działań prowadzących do pełnego zaangażowania pracowników na stanowiskach niższego szczebla w realizację założonych wcześniej celów w kwestii bezpieczeństwa, a także poprawienie wyników w tym zakresie.

System ten zakłada formułowanie celów strategicznych i operacyjnych dla całej organizacji i dla każdego pracownika indywidualnie. Takie podejście oraz jasno postawione cele zapewniają podstawę dla w pełni efektywnego funkcjonowania systemu, jak i zachowania odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa.

Polityka bezpieczeństwa systemu stanowi zbiór dokumentów, które określają wytyczne i kierunki działań podejmowanych na rzecz zachowania bezpieczeństwa w organizacji. Obejmuje ona wyodrębnione obszary strategiczne dotyczące realizacji bezpiecznego transportu drogowego i związanego (rysunek 3).



Rysunek 3. Polityka dotycząca bezpieczeństwa transportu drogowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z przedsiębiorstwa

Wymienione składowe zawierają zalecenia, wytyczne i standardy oraz informacje dotyczące postępowania w sytuacjach ryzyka zagrożenia. Z poszczególnymi obszarami polityki bezpieczeństwa kooperują cele strategiczne i operacyjne, które ustalane są podczas przeglądu Systemu Zarządzania Jakością (SZJ). Stopień ich realizacji jest kontrolowany raz na kwartał, podczas spotkań Komisji Bezpieczeństwa i Jakości Transportu, co pozwala na bieżące monitorowanie osiągnięć. Takim celem może być określenie liczby wypadków drogowych podczas transportu paliw i dążenie do ich minimalizacji poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi, takich jak chociażby jazda defensywna. Oczekiwanym rezultatem założonych celów jest poprawa poziomu bezpieczeństwa transportu paliw.

W ramach Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem ustalane są również tzw. cele bezpieczeństwa (z ang. MPT – *Matrix of Personal Target HSSE*), które wyznaczone są indywidualnie każdemu pracownikowi na podstawie kryteriów, takich jak: zajmowane stanowisko, rodzaj wykonywanej pracy, stopień podejmowanego

ryzyka, predyspozycje czy cechy osobowości. Cele bezpieczeństwa ustalane są raz na rok podczas przeglądu Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem, a nadzór nad przebiegiem ich realizacji odbywa się co miesiąc w czasie spotkań Komisji Bezpieczeństwa i Jakości Transportu.

Zasady funkcjonowania krytycznych dla przewozu stanowisk pracowniczych

System Zarządzania Bezpieczeństwem zwraca szczególną uwagę na odpowiednio zdefiniowany zakres obowiązków i celów dla osób znajdujących się na stanowiskach krytycznych z perspektywy bezpieczeństwa przewozów. Ze względu na ich istotność podejmowane są dodatkowe decyzje i działania, które bezpośrednio wpływają na bezpieczeństwo w transporcie drogowym. Na podstawie odpowiedniej analizy ryzyka i klasyfikacji, za krytyczne można uznać następujące stanowiska:

- dyrektor zarządzający (DZ),
- dyrektor pionu (KKO),
- kierownik ds. technicznych (KT),
- kierownik ds. serwisu (KS),
- Master Driver (MD),
- doradca ds. bezpieczeństwa (DGSA),
- dysponent (DSP),
- kontroler jakości usług (KJU),
- kierowca.

Dla zachowania w przedsiębiorstwie prawidłowego poziomu zarządzania oraz bezpiecznego przebiegu transportu każda osoba pełniąca funkcje na wymienionych powyżej stanowiskach ma odgórnie ustalony indywidualny system oceny kompetencji. Na jego podstawie możliwa jest ocena działań podejmowanych przez pracowników i w zależności od wyników tych działań dążenie do uzyskania celów strategicznych i operacyjnych.

Program oceny kompetencji tworzony jest w postaci matrycy PMRC (*Personal Matrix of the Responsibility and Competence*), którą dysponuje każdy pracownik na stanowisku krytycznym. Jeśli podczas oceny kompetencji okaże się, że dany pracownik nie spełnia kryteriów kompetencji wymaganych do obejmowania tegoż stanowiska, kierownictwo podejmuje kroki służące wyeliminowaniu braków na przykład poprzez organizację odpowiedniego szkolenia (jednym z rodzajów takich szkoleń jest szkolenie dla kierowców z jazdy defensywnej i ekonomicznej).

Ocena wyników Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem

W oparciu o wyniki Systemem Zarządzania Bezpieczeństwem powstaje tzw. raport bezpieczeństwa, który służy monitorowaniu i ocenie stopnia realizacji wyznaczonych celów w danym okresie. Raport bezpieczeństwa prezentowany jest na corocznym przeglądzie Systemu Zarządzania Jakością i Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem oraz poddawany jest ocenie doradcy ds. bezpieczeństwa.

Raport bezpieczeństwa, aby był kompletny i oddawał jak najbardziej stan faktyczny, musi zawierać takie informacje jak:

1. opis wykonywanych operacji w transporcie drogowym, a konkretnie:
 - rodzaj przewożonych produktów,
 - ilość przejechanych kilometrów,
 - liczbę zatrudnionych kierowców,
 - roczną fluktuację kierowców;
2. wyniki osiągnięte w zakresie bezpieczeństwa transportu drogowego w ostatnim roku wraz z porównaniem ich z wynikami z dwóch poprzednich lat;
3. aktualne wskaźniki wyników w stosunku do ustalonych celów;
4. opis ustalonych do wykonania zadań i wytycznych, które mają na celu poprawę wyników bezpieczeństwa.

Ponadto ważnym z punktu widzenia właściwego funkcjonowania Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem są wszelkie wdrożone metody postępowania i procedury kierowania operacjami transportu drogowego. Zaliczają się do nich:

- procedury zarządzania kierowcami i podróżą;
- rejestracja danych przez komputery pokładowe, znajdujące się w pojazdach;
- procedury i planowanie działań w sytuacjach awaryjnych;
- procedury analizy i raportowania zdarzeń;
- procedury utrzymania technicznego;
- program nagradzania kierowców za dobre wyniki w bezpieczeństwie.

Istotną rolę w ocenie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem odgrywa analizowanie i raportowanie zdarzeń. Odpowiedni sposób przekazywania informacji zapewnia szybkość reakcji i podjęcie właściwych działań pomocnych w opanowaniu zdarzenia. System Zarządzania Bezpieczeństwem nakazuje, aby każde zdarzenie niepożądane było raportowane oraz analizowane. Analiza zaczyna się niezwłocznie po otrzymaniu danych ważnych dla ustalenia konsekwencji zdarzenia, jego przyczyn oraz działań naprawczych i zapobiegawczych. Zgłaszanie zdarzenia odbywa się w oparciu o dokument „Plan powiadamiania w sytuacji awaryjnej” oraz formularze „Zgłoszenie zdarzenia” i „Informacja o zdarzeniu”. Następnie, na podstawie zebranych informacji i matrycy oceny ryzyka (RAM) zdarzenie zostaje odpowiednio sklasyfikowane – z wykorzystaniem formularza „Raport ze zdarzenia” – do odpowiedniej grupy ryzyka według pięciostopniowej skali ustalonej przez firmę. Jeśli zdarzenie zostanie zdefiniowane jako szczególnie niebezpieczne (grupa ryzyka 5), zespół wszczyna postępowanie wyjaśniające, polegające na wnikliwym przestudiowaniu zdarzenia i ustaleniu jego przyczyn. Ostatecznie opracowany zostaje alert dla pracowników w oparciu o wnioski z analizy. Wzór matrycy ryzyka przedstawiony został w tabeli 1, gdzie poszczególne prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń oznaczone są symbolem *N* – niskie, *Ś* – średnie oraz *W* – wysokie.

Tabela 1. Przykładowa matryca oceny ryzyka (RAM)

KONSEKWENCJE					Prawdopodobieństwo				
Stopień nasilenia	Ludzie	Sprzęt	Otoczenie	PR	A	B	C	D	E
					Nigdy się nie wydarzyło w firmie.	Wydarzyło się w jednym z kontraktów, ale rzadziej niż raz w roku.	Wydarzyło się firmie lub ma miejsce częściej niż raz w roku.	Zdarza się w kontrakcie częściej niż raz w roku.	Zdarza się w lokalizacji częściej niż raz w roku.
F (Firma) > K (Kontrakt) > L (Lokalizacja)									
0	Bez obrażeń i efektów zdrowotnych	Bez uszkodzeń	Brak oddziaływania	Bez wpływu	N	N	N	N	N
1	Drobne obrażenia lub efekty zdrowotne	Drobne uszkodzenia	Nieznaczne oddziaływania	Nieznaczny wpływ	N	N	N	N	N
2	Lekkie obrażenia lub efekty zdrowotne	Niewielkie uszkodzenia	Niewielkie oddziaływania	Niewielki wpływ	N	N	N	Ś	Ś
3	Poważne obrażenia lub efekty zdrowotne	Średnie (miejscowe) zniszczenia	Średnie (miejscowe) oddziaływania	Średni (miejscowy) wpływ	N	N	Ś	Ś	W
4	1-3 ofiary śmiertelne lub całkowite trwałe kalectwo	Znaczne zniszczenia	Znaczne oddziaływania	Znaczny wpływ	N	Ś	Ś	W	W
5	Więcej niż 3 ofiary śmiertelne	Rozległe zniszczenia	Rozległe oddziaływania	Rozległy wpływ	Ś	Ś	W	W	W



WZRATAJĄCE RYZYKO

Źródło: Opracowanie na podstawie danych pozyskanych z przedsiębiorstwa

Matryca oceny ryzyka (RAM) jest macierzą składającą się z 30 pól. Na jej osi pionowej przedstawione są rosnąco konsekwencje, których skala mieści się w przedziale od 0 do 5. Konsekwencje te odnoszą się do szkód dla ludzi, środków trwałych, środowiska naturalnego, a także reputacji firmy. Oś pozioma ujmuje rosnące prawdopodobieństwo wystąpienia danej konsekwencji – obrazują to poziomy od A do E. Matryca RAM jest narzędziem wykorzystywanym do:

- jakościowej oceny poziomu ryzyka,
- zrozumienia jakościowej koncepcji oceny ryzyka,
- wizualizacji poziomów ryzyka,
- uzyskania spójnego podejścia w procesie zarządzania ryzykiem w firmie.

Podstawą tworzenia matrycy oceny ryzyka jest koncepcja wykorzystywania doświadczeń z mających miejsce w przeszłości zdarzeń i na ich podstawie przywydywanie i ocena ryzyka w przyszłości.

Przejrzyste procedury zarządzania bezpieczeństwem kierowcy i przewozu zapewniają wysoką efektywność realizacji usług transportowych. Procedury te w odniesieniu do kierowców obejmują szereg czynności, zaczynając od warunków selekcji i rekrutacji kierowców, poprzez system badań lekarskich i kontroli, a kończąc na systemie kar i pouczeń za nieprzestrzeganie zasad bezpiecznego przewozu. Przy zarządzaniu transportem są to natomiast procedury zapewniające oszacowanie ryzyka wystąpienia potencjalnego zagrożenia na wytyczonej trasie.

Procedury związane z działaniami w sytuacjach awaryjnych opracowane są dla każdej jednostki lub działu organizacji, które zajmują się operacyjną obsługą pojazdów. Podmioty te zobowiązane są do posiadania planów działania, w których ujęte są wytyczne postępowania w sytuacji awaryjnej. Procedury i plany obejmują zdarzenia takie jak wypadek drogowy i kolizja, wszelkiego rodzaju rozlania, wycieki, zapalenie się pojazdu, zanieczyszczenie środowiska ładunkiem, przewrócenie pojazdu, a nawet napad czy porwanie. Dla każdej z wymienionych sytuacji procedury ujęte w Systemie Zarządzania Bezpieczeństwem nakazują ściśle określone postępowanie.

System Zarządzania Bezpieczeństwem podlega ocenie raz do roku i analizowany jest on pod względem wielu kryteriów, takich jak jego przydatność w firmie, poziom efektywności jego funkcjonowania oraz osiągnięte dzięki niemu rezultaty. Dokonuje się także aktualizacji systemu, polityk i celów strategicznych dotyczących bezpieczeństwa oraz ustala nowe zasoby niezbędne do efektywnego zarządzania bezpieczeństwem. Opracowane i wdrożone zasady oraz cele wspierają działania proaktywne i mobilizują wszystkich pracowników do przyczyniania się do poprawy bezpieczeństwa przewozów materiałów niebezpiecznych.

Podsumowanie

Transport drogowy paliw ciekłych stanowi poważne zagrożenie dla otoczenia, które można minimalizować dzięki wykorzystaniu określonych metod i narzędzi, uwzględniając jednocześnie obowiązujące w tym zakresie regulacje prawne.

Scharakteryzowany System Zarządzania Bezpieczeństwem odnoszący się do aspektów związanych z zachowaniem bezpieczeństwa przewozów materiałów niebezpiecznych stanowi doskonały przykład złożonego narzędzia, dzięki któremu ryzyko groźnych zdarzeń można ograniczyć do minimum. Ważną kwestią, wartą podkreślenia, jest także fakt zaangażowania w działalność systemu nie tylko kierownictwa, ale i pracowników szeregowych, z włączeniem kierowców. Takie podejście powoduje, że organizacja wspólnie dąży do zachowania wysokiego poziomu bezpieczeństwa, jeszcze skuteczniej redukując w transporcie wystąpienie zjawisk niepożądanych.

Literatura

1. Bęczkowska S., Grabarek I., Badanie poziomu ergonomicznej jakości i bezpieczeństwa układu kierowca-pojazd do przewozu towarów niebezpiecznych, „Logistyka” 2011, nr 4 (tekst na CD).
2. Fabisiak J., Michalak J., Kupiński J., System zarządzania jakością w transporcie substancji niebezpiecznych, „Logistyka” 2010, nr 6.
3. Grzybowska K., Podstawy logistyki, Difin, Warszawa 2009.
4. Hibl K., Bezpieczeństwo w przewozie drogowym paliw ciekłych na przykładzie przedsiębiorstwa X, praca dyplomowa pod naukowym przewodnictwem dr K. Grondys, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
5. Michalik J.S., Gajek A., Grzegorzczak K., Gredecki S., Piękniewski M., Słomka L., Janik P., Dziwulski D., Zając S., Przyczyny zagrożeń w transporcie drogowym niebezpiecznych chemikaliów w Polsce, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2009, nr 10.
6. Podręcznik spedytora, red. D. Marciniak-Neider, J. Neider, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006.
7. Raport o występowaniu zdarzeń o znamionach poważnej awarii w 2012 roku (także dla lat: 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010), Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, dostęp: <http://www.gios.gov.pl/artykuly/podkategoria/16/Wystepowanie-zdarzen-o-znamionach-powaznej-awarii>
8. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 18 sierpnia 2003 r. w sprawie okresowych ograniczeń oraz zakazu ruchu niektórych rodzajów pojazdów na drogach (Dz.U. nr 161, poz. 1565).
9. Rozporządzenie Ministrów Infrastruktury oraz Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 lipca 2002 r. w sprawie znaków i sygnałów drogowych (Dz.U. nr 170, poz. 1393).
10. Różycki M., Podręcznik praktyka i kierowcy. Tom 1: Towary niebezpieczne w praktyce. Bezpieczne operacje transportowe towarów niebezpiecznych, Emerpress, Mikołów 2011.
11. Sałek R., Efficiency of Internal Transportation Layouts in Logistics Processes, [w:] Logistics and Supply Chain Management in Polish, Russian and Ukrainian Research, red. J. Szołtysek, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
12. Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz.U. z 2011 r., nr 227, poz. 1367; nr 244, poz. 1454).
13. Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym (Dz.U. z 1997 r., nr 98, poz. 602).
14. Ustawa z dnia 28 października 2002 r. o przewozie drogowym materiałów niebezpiecznych, (Dz.U. z 2002 r., nr 199, poz. 1671).

RISK MANAGEMENT OF ROAD TRANSPORT OF LIQUID FUELS

Abstract: The main purpose of the paper was the description and the evaluation of safety system of freights of liquid fuels, which are achieved by road transport. The first it was discussed legal aspects of transportation of hazardous materials, which is a based to make and work safety procedures during a moving these materials. The second was performed principles of operation processes of safety system of freights, which was implemented in chosen fuel concern. The system is used to risk control and to its reduction throughout application the set of rules. In effect, it was obtained of the analysis of case study, how to minimize risk in road transport of liquid fuels.

Keywords: a road transport, hazardous materials, a risk matrix, management of the work drivers



WYBRANE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA PRACOHOLIKA W PERSPEKTYWIE ORGANIZACYJNEJ

Ewelina Chrapek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Daleko posunięte zaangażowanie w pracę cieszy się obecnie wyraźnym uznaniem społecznym. Łączone bywa z wysokim statusem socjoekonomicznym oraz pożądaną wartością dla organizacji. Jednak w sytuacji kiedy zaangażowanie przybiera na sile, zaczyna mieć charakter przymusu i całkowicie pochłania uwagę – może oznaczać rozwijający się problem uzależnienia od pracy. Obraz konsekwencji, które cechują funkcjonowanie pracoholika, wydaje się niejednoznaczny i skomplikowany. W artykule przedstawiono możliwe skutki pracoholizmu dla obszaru organizacyjnego. Zwrócono uwagę na występujące u pracoholików kłopoty w relacjach interpersonalnych, trudności w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza w nowych warunkach, oraz większe ryzyko występowania zaburzeń zdrowia fizycznego i psychicznego. Podkreślono ważny związek pracoholizmu ze stresem zawodowym. Działanie stresu znacząco rozszerza zakres potencjalnych trudności, które mogą pojawić się w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: praca, pracoholizm, uzależnienie, stres zawodowy, organizacja

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze ostatnich lat przyniosły nowe możliwości, wyzwania, ale także problemy w środowisku pracy. Gwałtownie wzrosła niepewność zatrudnienia, nasiliła się konkurencja w zakresie: kosztów produkcji, jakości wytwarzanych dóbr oraz wydajności zatrudnianych osób. Zwiększyło się zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, co może mieć związek z perspektywą ograniczenia w ten sposób ryzyka utraty zatrudnienia, możliwością zyskania uznania ze strony pracodawcy, jak też sprzyja przypisywaniu pracy wysokiej pozycji w hierarchii na tle innych wartości. Długi czas utrzymywanie się w Polsce wysokich wskaźników bezrobocia jeszcze bardziej przyczynił się do tego, że praca stała się zasobem niezwykle pożądanym i cenionym¹. Ponadto rywalizacja na rynku pracy spowodowała względem pracowników zawyżenie oczekiwań – dotyczących posiadanych kompetencji, zaangażowania w aktywność zawodową oraz ich dyspozycyjności. Nadmiarowe zapracowanie stało się zatem standardem, a nawet ideałem, zajmując zasadnicze miejsce w życiu człowieka. Praca zaczęła

¹ B. Dudek, *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).

zabierać coraz więcej czasu przeznaczonego na odpoczynek oraz pełnienie innych ról społecznych, takich jak: rola ojca, męża, przyjaciela. Dowodzi tego chociażby coraz większy wzrost liczby osób, które pracują ponad 60 godzin tygodniowo².

Wymienione uwarunkowania stwarzają sprzyjające okoliczności dla rozwoju różnorodnych trudności wynikających ze zbyt dużego zaangażowania w pracę. Taką trudnością może być uzależnienie od aktywności zawodowej, czyli pracoholizm – zjawisko coraz częściej opisywane i badane, także na gruncie polskim. Warto jednak podkreślić, że nie w każdym przypadku osób pracujących intensywnie i długo można mówić o problemie uzależnienia od pracy. Jednostki, które zdolne są do przerywania pracy w dowolnym momencie oraz do angażowania się w takim samym stopniu w aktywności pozazawodowe, w literaturze opisywane są jako „entuzjasta pracy”³. W porównaniu z pracoholizmem entuzjazm pracy związany jest z wysokim poziomem emocji pozytywnych, zafascynowaniem pracą oraz zainteresowaniem rozwojem osobistym⁴.

Określenie „pracoholik” stwarza najczęściej powody do dumy i podziwu, co wyraźnie łączy się z obserwowalnymi efektami pracy, pozycją społeczną, statusem ekonomicznym, postrzeganym poziomem życia⁵. Podobne znaczenie kreować może ujęcie organizacyjne, w którym pracoholik jawić się może jako pracownik atrakcyjny, pożądany, ceniony w miejscu pracy. Tymczasem zagadnienie funkcjonowania pracoholika i jego konsekwencji wydaje się problemem bardziej złożonym, wymagającym uwzględnienia w analizie wielu różnych perspektyw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych właściwości pracoholizmu, mających znaczenie dla szeroko rozumianej działalności organizacji, z uwzględnieniem pośrednich konsekwencji uzależnienia od pracy pozostających w związku ze stresem zawodowym.

Charakterystyka pracoholizmu

Mimo iż w literaturze brak jest jednolitego stanowiska dotyczącego istoty nadmiernego zaangażowania w pracę, to jednak najczęściej pracoholizm traktowany jest jako uzależnienie, tj. taki zespół objawów, w którego obrazie wyszczególnić można charakterystyczne psychologiczne mechanizmy regulacji emocji⁶. Pracoholizm jest uzależnieniem czynnościowym, którego podstawą – w porównaniu z uzależnieniami od substancji psychoaktywnych – jest zależność psychologiczna. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę na możliwość pojawienia się konsekwencji fizjologicznych u pracoholików, które mogą mieć związek z uwalnianą w warunkach stresu (dotyczącego pracy) adrenaliną⁷. Przyjmując taki punkt widzenia, zau-

² L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008, s. 10.

³ Spence i Robins, cyt. za: M. Wróbel, *Relacje między pracoholizmem, afektem i zdrowiem psychicznym*, „Studia z Psychologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim” 2003, t. 17, red. O. Gorbaniuk, B. Kostrubies-Wojtachnio, D. Musiał, M. Wiechetek, A. Błachnio, A. Przepiórka, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.

⁴ K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010, s. 29-30.

⁵ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 12.

⁶ Ibidem, s. 14, 31.

⁷ Ibidem, s. 14; K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa ...*, op. cit., s. 18-19.

ważymy, że pracoholizm w swojej charakterystyce przypomina uzależnienie chemiczne, takie jak: alkoholizm czy narkomania. Przyrównując zatem uzależnienie od pracy z kryteriami diagnostycznymi opracowanymi dla zespołu uzależnienia od substancji psychoaktywnych (np. alkoholu), można wyróżnić następujące objawy:

- oparta na wewnętrznym przymusie utrata kontroli nad zachowaniem związanym z zaangażowaniem się w aktywność zawodową;
- zwiększająca się tolerancja oznaczająca podejmowanie coraz bardziej intensywnych wysiłków w obszarze pracy celem uzyskania pożądanego efektu;
- niepokój, napięcie, niedyspozycja odczuwane w sytuacjach niezajmowania się pracą;
- silne skoncentrowanie się na obszarze aktywności zawodowej z ograniczeniem dbałości o inne sfery funkcjonowania, takie jak rodzina czy zdrowie;
- podtrzymywanie nadmiernego zaangażowania w pracę, pomimo pojawiających się sygnałów świadczących o problemach zdrowotnych czy trudnościach w relacjach⁸.

Uzależnienie od pracy jest procesem, w przebiegu którego wyszczególnić można trzy fazy: wstępną, krytyczną oraz chroniczną. W pierwszej fazie pracoholik poświęca coraz więcej czasu pracy, jednocześnie przeżywając z tego powodu poczucie winy. Z drugiej strony – wyrzuty sumienia pojawiają się, kiedy spędza czas na innej aktywności, niezwiązanej ze sferą zawodową. Ponadto towarzyszyć mu mogą objawy wyczerpania psychicznego oraz objawy somatyczne, takie jak: migreny, bóle żołądka, zaburzenia sercowo-kръżeniowe. Faza krytyczna cechuje się zwiększeniem nasilenia objawów uzależnienia, w tym przymusu pracy oraz utraty kontroli. Może to doprowadzić do poważnych konsekwencji dla zdrowia fizycznego, psychicznego i funkcjonowania społecznego. W ostatniej fazie pracoholik całkowicie podporządkowuje swoje życie aktywności związanej z pracą. Dochodzi do deprywacji snu (3-5 godzin dziennie) i innych potrzeb, w konsekwencji faza ta może doprowadzić do śmierci⁹.

Warto zaznaczyć, że pracoholizm w porównaniu z innymi uzależnieniami rozwija się w sposób podstępny, co powoduje, że długo pozostaje niezauważony. Przyczyną jest wspomniana wcześniej powszechna aprobata, jaką cieszy się zaangażowanie w pracę, dzięki której otoczenie komunikuje, bardziej aniżeli obawę o zdrowie pracoholika, swoje zrozumienie i podziw dla tego, co on robi. Ponadto w przypadku pracoholizmu działający mechanizm iluzji i zaprzeczeń jest wyjątkowo skomplikowany. Wzmacnia go bowiem postawa otoczenia oraz takie czynniki jak problemy finansowe, traktowane jako powód do dalszej intensywnej pracy¹⁰.

Pracoholik w organizacji

Zdawać by się mogło, iż potencjał pracoholika stanowi ważny zasób dla organizacji. Całkowita gotowość do poświęcania się pracy, dyspozycyjność, a także pełen perfekcjonizm w realizacji zadań stwarza obraz idealnego pracownika w firmie.

⁸ K. Wojdyło, *Pracoholizm. Perspektywa ...*, op. cit., s. 20-23.

⁹ Ibidem, s. 35-37.

¹⁰ L. Mieścicka, *Pracoholizm*, Instytut Psychologii Zdrowia - Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2002, s. 34-35.

Istnieją jednak dowody, które podważają jednoznacznie korzystny efekt pracoholizmu dla organizacji¹¹. W literaturze wyszczególnia się kilka czynników mogących mieć wpływ na stwierdzone niejednoznaczności w zakresie użyteczności pracoholików. Są to m.in.:

- tendencja do generowania konfliktów interpersonalnych, których konsekwencje przekładają się na jakość wykonywanej pracy; nieporozumienia mogą być wynikiem: nasilonej skłonności do sprawowania kontroli, nawet kiedy nie wymaga tego stanowisko pracy, zawyżonych oczekiwań w stosunku do siebie i innych, skupienia wyłącznie na zadaniach z dążeniem do wykonywania ich samodzielnie¹²;
- trudności z podejmowaniem decyzji oraz z funkcjonowaniem w sytuacjach nowych, w warunkach chaosu; pracoholik dezorganizuje się, kiedy traci kontrolę nad przebiegiem zdarzeń, co w konsekwencji zaburza racjonalną ocenę sytuacji i negatywnie wpływa na proces kierowania firmą¹³;
- ryzyko problemów zdrowia fizycznego i psychicznego u pracoholików; wiele badań wskazuje na związek z takimi chorobami jak: choroby serca, bóle w klatce piersiowej, wrzody, ale także bezsenność, niepokój, objawy depresji i inne¹⁴, co może bezpośrednio wpływać na funkcjonowanie pracoholika w pracy.

Zdaniem Barbary Killinger w świecie biznesu całkiem niedawno uświadomiono sobie długofalowe konsekwencje uzależnienia od pracy oraz nieefektywność pracoholików w perspektywie czasu. Jak podkreśla autorka, owocem tych zmian jest większa koncentracja w procesie rekrutacyjnym na takich cechach pracownika jak: wewnętrzna harmonia, zdrowy styl życia, hierarchia wartości, doświadczenie życiowe oraz zawodowe. Zmiany widoczne są także w podejściu do polityki personalnej. Organizacje w większym stopniu interesują się stworzeniem warunków pracy tak, by sprzyjały one samopoczuciu pracowników i wpływały na ich dobrostan psychiczny i fizyczny¹⁵.

Nie ma jednak spójności co do znaczenia pracoholizmu dla funkcjonowania organizacji. Podobnie jak w przypadku rozumienia samego zjawiska, tak też w zakresie jego konsekwencji – istnieje kilka punktów widzenia. Niektórzy autorzy podkreślają bowiem, iż skutki działania pracoholika w przedsiębiorstwie zależą od tego, jaka jest specyfika pracoholizmu w konkretnym przypadku. Jak podkreśla Naughton – pracoholicy, którzy cechują się wysokim wskaźnikiem w wymiarze zaangażowania w karierę oraz niskim w zakresie skłonności obsesyjno-kompulsywnych, będą bardziej efektywnie wywiązywać się z obowiązków w pracy oraz czerpać z niej większą satysfakcję aniżeli osoby osiągające inne układy poziomów w wymienionych wskaźnikach. Przy czym w szczególności wysoki po-

¹¹ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 115.

¹² Ibidem, s. 115-116.

¹³ Ibidem, s. 115; B. Killinger, *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 31.

¹⁴ M. Bartzak, N. Ogińska-Bulik, *Workaholism and Mental Health Among Polish Academic Workers*, "International Journal of Occupational Safety Ergonomics" 2012, Vol. 18, No. 1.

¹⁵ B. Killinger, *Pracoholicy. Szkoła ...*, op. cit., s. 31-32.

ziom kompulsji i związana z tym sztywność schematów zachowania może negatywnie wpływać na jakość wykonywanej przez pracoholika pracy oraz jego kooperację z innymi¹⁶.

Związek pracoholizmu ze stresem zawodowym

Pracoholizm rozumiany jako istotna trudność w funkcjonowaniu, której specyfika ujmowana bywa przeważnie w kategoriach uzależnienia, może stanowić podłoże rozwoju innego typu problemów, które mają znaczenie dla życia organizacji i które łączą się z odczuwanym napięciem związanym z pracą. Pracoholicy doświadczają wyższego poziomu stresu zawodowego¹⁷. Jest to rodzaj stresu, który ma związek z relacjami ze współpracownikami, specyfiką pracy lub kontaktami z klientami, którego nasilenie przekracza możliwości adaptacyjne jednostki¹⁸. Możliwe, że poziom napięcia odczuwanego przez pracoholika intensyfikuje się pod wpływem zaangażowania w trudny i obciążający charakter pracy oraz podejmowania zbyt dużej ilości zadań. Ponadto tendencje kompulsywne i skłonność do perfekcjonizmu powodują, że osiągnięcie wyznaczonych sobie wysokich standardów staje się kłopotliwe. Tym samym wzrasta doświadczenie stresu zawodowego oraz spada satysfakcja związana z pracą. W badaniach Burke'go potwierdzono związek między stresem zawodowym oraz przymusem pracy, jak też między stresem zawodowym i nadmiarowym zaangażowaniem czasowym w pracę¹⁹. Ponadto autor wykazał, że poziom stresu zawodowego jest wyższy u kobiet oraz ma związek ze wsparciem w zakresie pogodzenia pełnionych ról w pracy i w rodzinie. Istnieje również zależność między indywidualnymi przekonaniami i lękami pracowników a odczuwanym stresem zawodowym. Im silniejsze przekonania dotyczące konieczności rywalizowania, braku ufności w zasady moralne oraz zależności od oceny społecznej i wyższy poziom lęku, tym bardziej intensywnie przeżywany jest stres zawodowy.

W literaturze wymienia się różne konsekwencje stresu w pracy. Mogą mieć one bardzo istotne znaczenie zarówno dla funkcjonowania indywidualnego pracoholika, jak też dla obszaru działalności całej organizacji. Są to m.in.: zaburzenie motywacji do pracy, niedokładność w realizacji zadań, zaburzenie komunikacji, ograniczenie kontaktów między współpracownikami, nieporozumienia, nadmierna skłonność do krytyki oraz zachowań mobbingowych, zwiększone ryzyko wypadków w miejscu pracy²⁰. W efekcie obniżyć się może jakość wykonywanej pracy oraz kondycja finansowa przedsiębiorstwa.

¹⁶ Naughton, cyt. za: L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 115-116.

¹⁷ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 121.

¹⁸ Fengler, cyt. za: M.M. Kulik, *Cierpienie, które przerasta. Czyli o wypaleniu zawodowym lekarzy pracujących z ludźmi przewlekle chorymi*, „Studia z Psychologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim” 2008, t. 15, red. P. Francuz, W. Otrębski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.

¹⁹ L. Golińska, *Pracoholizm. Uzależnienie ...*, op. cit., s. 121.

²⁰ M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk, *Miejsce pracy na miarę oczekiwań: poradnik dla pracowników socjalnych*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010, s. 31-32.

Warto także wspomnieć, że chronicznie doświadczany stres zawodowy może w następstwie doprowadzić do rozwinięcia się syndromu wypalenia zawodowego²¹. Jak podaje Maslach jest to zespół objawów, takich jak: wyczerpanie emocjonalne, przemęczenia, skłonność do traktowania osób podległych w pracy obojętnie, przedmiotowo, z pogardą oraz tendencja do negatywnej ewaluacji własnej pracy, posiadanych kompetencji i osiągnięć osobistych²². Ze względu na wysoki poziom stresu przeżywanego przez pracoholików istnieje podejrzenie, że stanowią oni grupę bardziej zagrożoną wypaleniem, aniżeli inni pracownicy. Co więcej pracoholizm w swej charakterystyce przypominać może zespół wypalenia zawodowego. Bowiem u osób wypalonych, tak jak u pracoholików, pojawiają się objawy wyczerpania psychofizycznego, niezadowolenie z pracy, przeciążenie, wysoki poziom stresu pracy. Jednak, w odróżnieniu od osób wypalonych, w przypadku pracoholików wyczerpanie nie prowadzi do zmniejszenia zaangażowania w pracę, ale do wzrostu poświęcania swojego czasu i sił na aktywność zawodową²³.

Podsumowanie

Praca stanowi źródło zaspokajania podstawowych potrzeb człowieka. Jest wartością cenną, której posiadanie wpływa na poczucie dobrostanu oraz na status socjoekonomiczny. Aktywność zawodowa, nawet jeśli ma charakter nadmiarowy, cieszy się społecznym poszanowaniem – może wzbudzać podziw, bądź niekiedy zazdrość otoczenia. Podobne znaczenie może mieć potencjał pracoholika w środowisku organizacji, jednoznacznie kojarząc się z produktywnością i zyskiem. Ta ogólna pozytywna ocena może jednak maskować problemy, które bezpośrednio bądź pośrednio wynikają z funkcjonowania pracoholika. Mimo iż nie ma spójności co do jednoznacznie niekorzystnych konsekwencji uzależnienia od pracy, to jednak część autorów podkreśla, że pracoholizm może wpływać negatywnie na relacje interpersonalne między pracownikami, proces podejmowania decyzji, a także występowanie stresu zawodowego i wszelkich jego konsekwencji.

Charakter wspomnianych wyżej problemów i ich związek z zaangażowaniem w pracę są niewątpliwie trudne do zidentyfikowania i zmiany. Wydaje się jednak, iż przedsiębiorstwa powoli zdają sobie sprawę z długofalowych skutków pracoholizmu dla kontekstu organizacyjnego. Stopniowo zwiększa się potrzeba profilaktyki w tym zakresie, m.in. poprzez zapewnienie pracownikom warunków niezbędnych do utrzymania równowagi praca–rodzina. Wciąż aktualnym problemem pozostaje natomiast właściwa i wczesna diagnoza pracoholizmu, zarówno na płaszczyźnie funkcjonowania indywidualnego, jak i organizacyjnego. Wskazaniem byłoby zatem podjęcie działań w zakresie pogłębiania świadomości dotyczącej skutków pracoholizmu poprzez takie inicjatywy jak programy społeczne czy psychoedukacja przedsiębiorców.

²¹ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej*, „Przegląd Psychologiczny” 2008, t. 51, nr 1.

²² Maslach, cyt. za: M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14(2).

²³ K. Wojdyło, *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, nr 3.

Literatura

1. Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J., *Wypalenie zawodowe*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii” 2005, nr 14(2).
2. Bartzak M., Ogińska-Bulik N., *Workaholism and Mental Health Among Polish Academic Workers*, “International Journal of Occupational Safety Ergonomics” 2012, Vol. 18, No. 1.
3. Dudek B., *Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę*, „Medycyna Pracy” 2008, nr 59(3).
4. Golińska L., *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008.
5. Killinger B., *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
6. Kozak S., *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Difin, Warszawa 2009.
7. Kulik M.M., *Cierpienie, które przerasta. Czyli o wypaleniu zawodowym lekarzy pracujących z ludźmi przewlekle chorymi*, „Studia z Psychologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim” 2008, t. 15, red. P. Francuz, W. Otrębski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2008.
8. Mieścicka L., *Pracoholizm*, Instytut Psychologii Zdrowia - Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2002.
9. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej*, „Przegląd Psychologiczny” 2008, t. 51, nr 1.
10. Paluchowski W.J., Hornowska E., Haładziński P., Kaczmarek L., *Czy praca szkodzi?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014.
11. Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań: poradnik dla pracowników socjalnych*, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010.
12. Wojdyło K., *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne” 2003, nr 3.
13. Wojdyło K., *Pracoholizm. Perspektywa poznawcza*, Difin, Warszawa 2010.
14. Wróbel M., *Relacje między pracoholizmem, afektem i zdrowiem psychicznym*, „Studia z Psychologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim” 2003, t. 17, red. O. Gorbaniuk, B. Kostrubies-Wojtachnio, D. Musiał, M. Wiechetek, A. Błachnio, A. Przepiórka, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.

SELECTED ASPECTS OF A WORKAHOLIC FUNCTIONING FROM THE ORGANIZATIONAL POINT OF VIEW

Abstract: Nowadays, excess commitment to work enjoys a clear social recognition. It is combined with high socioeconomic status as well as the desired value for organization. However, if commitment gets stronger and it begins to have a character of compulsion and it completely absorbs attention, it can mean growing problem of addiction to work. The picture of consequences which characterize a workaholic functioning seems to be ambiguous and complicated. In the article, the possible effects of workaholism for organizational area were presented. The attention was drawn to the problems which occur among workaholics such as interpersonal relationship problems, difficulties in decision-making, especially in new conditions, and higher risk of physical and mental health disturbances. Important relationship of workaholism with occupational stress was emphasized. Stress considerably expands the range of potential difficulties which can appear in a workplace.

Keywords: work, workaholism, addiction, occupational stress, organization



PRZYCZYNY, SKUTKI ORAZ STRATEGIE ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW MIĘDZY STUDENTAMI NA UCZELNI WYŻSZEJ

Marcin Skoczylas

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule, na bazie literatury przedmiotu, poruszono kwestie teoretyczne związane z pojęciem oraz poglądami teoretyków zarządzania i socjologów na temat konfliktów. Ponadto ustosunkowano się do rodzajów, przyczyn i skutków konfliktów. Odniesiono się także do negocjacji w rozwiązywaniu konfliktów. W dalszej części – praktycznej – opracowano wyniki badań własnych oraz wnioski dotyczące rodzajów, przyczyn, skutków oraz sposobów rozwiązywania konfliktów interpersonalnych między studentami Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Słowa kluczowe: konflikty, rodzaje konfliktów, przyczyny i skutki konfliktów, negocjacje, studenci

Wprowadzenie

Zjawiskiem bardzo często występującym na uczelniach jest konflikt interpersonalny zachodzący między studentami na uczelni wyższej, który występuje na skutek niezgodności celów stron konfliktu. Na jego istotę składa się wiele różnorodnych czynników, które przyczyniają się do jego powstawania, tym samym powodując różne skutki dla uczelni. Celem pracy jest zbadanie przyczyn, skutków, rodzajów oraz sposobów kierowania konfliktami zachodzącymi pomiędzy studentami Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Badanie to jest szczególnie przydatne dla uczelni, gdyż jego wyniki pozwolą nie tylko na łagodzenie skutków konfliktów między studentami, ale przede wszystkim na ich zapobieganie. Jeżeli wykładowcy będą znali przyczyny tych konfliktów, wówczas będą tak organizować zajęcia, aby podczas pracy w grupach dobierać studentów w takie zespoły, w których będą oni współpracować, a nie rywalizować ze sobą.

Pojęcie oraz poglądy teoretyków zarządzania i socjologów dotyczące konfliktów

Konflikt jest zjawiskiem, które – mimo wielu opinii – nie zawsze można bezproblemowo rozwiązać. Jest to spowodowane tym, iż w większości przypadków wyzwała on najgorsze zachowania w człowieku, zwłaszcza w pracy, gdzie normę

powinno stanowić rozsądne zachowanie. Ludzie poddają się emocjom – ich zachowanie staje się tak irracjonalne, że nie zwracają obiektywnej uwagi na problem, który powoduje konflikt. Bardzo ważne jest, aby odpowiednio kierować konfliktem w celu jego skutecznego rozwiązania¹.

W literaturze istnieją różne definicje konfliktu. Jedną z nich sformułowali J.P. Folger, M.S. Poole oraz R.K. Stutman, którzy określają go jako „interakcję ludzi zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkody w osiągnięciu owych celów”².

Natomiast zdaniem A. Pocztowskiego konflikt oznacza „sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek lub grup funkcjonalnych w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania”³.

W pracy przyjęto, że konflikt jest zjawiskiem wynikającym głównie z niezgodności charakterów między stronami konfliktu. Ponadto jest on przede wszystkim wywołany cechami osobowości jednostek, a w dalszej kolejności wynika z cech organizacji.

W ostatnich kilkudziesięciu latach nastąpiły zmiany dotyczące poglądów na temat konfliktu. Wyodrębnia się trzy główne podejścia dotyczące konfliktu⁴:

- podejście tradycyjne,
- podejście szkoły stosunków międzyludzkich,
- podejście interakcyjne.

Tradycyjny pogląd polega na rozpatrywaniu konfliktu jako czegoś bezużytecznego i szkodliwego dla organizacji. Zgodnie z tym podejściem sądzi się, że konflikt pojawia się tylko wtedy, gdy kierownicy w nieodpowiedni sposób kierują organizacją lub jeśli nie są w stanie uświadomić swoim pracownikom wspólnych interesów łączących kierownictwo i załogę. Według tradycyjnego poglądu wyeliminowanie tych błędów ma prowadzić do sprawnego funkcjonowania organizacji⁵.

Z kolei podejście szkoły stosunków międzyludzkich opiera się na następujących przesłankach⁶:

- Konflikt jest nieuniknionym elementem życia społecznego.
- Nie można go całkowicie wyeliminować z życia społecznego oraz firmy.
- Naturalną rzeczą jest różnica poglądów, np. co do celów i hierarchii ich ważności, walka o władzę oraz o ograniczone dobra.
- Zamiast ukrywania należy ujawniać konflikty, badać ich źródła, przewidywać i łagodzić ich skutki, a także poszukiwać bardziej skutecznych sposobów ich rozwiązywania.

¹ H. Kromolowski, *Konflikty w organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 114.

² J.P. Folger, M.S. Poole, R.K. Stutman, *Konflikt*, [w:] *Mosty zamiast murów*, red. J. Stewart, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 490.

³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 391.

⁴ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 105.

⁵ M. Suchar, *Zarządzanie personelem w praktyce. Poradnik dla menedżerów z zestawem narzędzi*, ODDK, Gdańsk 2007, s. 98.

⁶ M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 132-133.

W podejściu interakcyjnym zachęca się do konfliktu. Argumentuje się to tym, że harmonijna i spokojna grupa będzie statyczna i niechętnie będzie reagować na zmiany i innowacje. Głównym zadaniem kierownictwa jest utrzymanie konfliktu na umiarkowanym poziomie w celu utrzymania w grupie żywotności i kreatywności. Zgodnie z tym poglądem to, czy konflikt jest dobry, czy zły, zależy od jego rodzaju⁷.

Rodzaje konfliktów

Według kryterium rodzajowego konfliktu dzieli się na ostre i łagodne. Ostro konflikt występuje w sytuacji, gdy korzyść jednej strony oznacza stratę drugiej. Natomiast konflikt łagodny zachodzi wtedy, gdy mimo rozbieżności interesów jednostek można go rozwiązać w taki sposób, aby strony wyniosły obustronne korzyści⁸.

Z uwagi na kryterium form konfliktu najczęściej wyszczególnia się następujące rodzaje konfliktów⁹:

- jawne i ukryte,
- racjonalne i irracjonalne,
- zorganizowane i niezorganizowane.

Konflikt jawny może być spowodowany zarówno przez jednostki, jak i grupy. Strony w konflikcie jawnym otwarcie demonstrują swoje stanowisko, a także dążą do pozyskania jak największej liczby zwolenników¹⁰.

Z kolei konflikt ukryty jest przeżywany wewnętrznie przez jednostkę lub grupę. Konflikt ten nie jest wyrażany w sposób bezpośredni, lecz pośrednio. W dłuższym okresie może przyczynić się do obniżenia wydajności jednostki oraz pogorszenia relacji z innymi pracownikami¹¹.

Konflikty racjonalne to takie, które wynikają z rzeczywistych przesłanek, np. władza, podział dóbr. Natomiast z konfliktami irracjonalnymi mamy do czynienia, gdy zachodzą one z przyczyn fikcyjnych lub urojonych, przykładowo w wyniku zawiści, podejrzliwości i stereotypów¹².

Konflikty zorganizowane to typy konfliktów, które są organizowane według z góry przyjętej strategii, np. strajki. Natomiast konflikty niezorganizowane przejawiają się w sposób spontaniczny, niezorganizowany¹³.

⁷ R.A. Podgórski, *Socjologia. Mikrostruktury*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2008, s. 181.

⁸ L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 25.

⁹ D. Izdebska, *Klasyfikacja konfliktów*, [w:] *Socjologia ogólna*, red. J. Polakowska-Kujawa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 239.

¹⁰ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 234.

¹¹ E. Roszkowska, *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 27.

¹² A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 249.

¹³ E. Roszkowska, *Wybrane modele ...*, op. cit., s. 27.

Biorąc pod uwagę przedmiot konfliktu, wyszczególnia się następujące typy konfliktów¹⁴:

- polityczne, dotyczące ideologii, światopoglądów, spraw narodowościowych;
- ekonomiczne, wynikające z podziału pracy i płac;
- socjalne, odnoszące się do sposobów udzielania pomocy socjalnej w organizacji;
- organizacyjne, dotyczące zależności służbowych, stanowisk, komórek organizacyjnych;
- kompetencyjne, są uzależnione od zakresu władzy, a także rozbieżności uprawnień i obowiązków;
- wartości i celów realizowanych przez pracowników, wynikające z potrzeb i interesów jednostek.

Zważywszy na zasięg konfliktu, wymienia się konflikty¹⁵:

- w mikroskali, czyli konflikty zachodzące w zakładzie pracy;
- w mezoskali, odnoszące się do regionu lub miasta;
- w makroskali, dotyczące całego państwa lub branży.

Ze względu na czas trwania konfliktu wyszczególnia się konflikty krótkotrwałe oraz długotrwałe. Konflikt krótkotrwały ma wyraźnie określony przedmiot sporu i jego strony mogą zdefiniować, co zyskają i co tracą. Gotowość stron do ustępstw wpływa na krótki czas jego trwania. Natomiast konflikt długotrwały początkowo rozpoczyna się łagodnie, czyli od dyskusji, by przejść do ostrzejszych faz poprzez groźby, aż po zachowania patologiczne. Przykładem tego typu konfliktu może być konflikt polityczny¹⁶.

Konflikty można również podzielić na takie, które nadają się do negocjacji. Do tych konfliktów zalicza się konflikt strukturalny oraz konflikt interesów¹⁷. Konflikt strukturalny jest uwarunkowany sytuacją, w której znajdują się strony konfliktu. Może on być spowodowany ograniczeniami czasowymi, budżetowymi oraz zasobowymi. Wówczas prawdopodobnie negocjacom będzie podlegać zmiana obecnej struktury organizacyjnej¹⁸. Jeżeli chodzi o konflikt interesów, to jest on wywołany współzależnością tych samych wykluczających się celów obu stron konfliktu. Konflikt ten najczęściej występuje, gdy jedna ze stron dąży do zaspokojenia swoich potrzeb kosztem drugiej. Zatem celem negocjacyjnym będzie tutaj zaspokojenie potrzeb obu uczestników konfliktu w jednakowym stopniu¹⁹.

Uwzględniając konflikty, które nie podlegają negocjacom, wyróżnia się konflikt relacji oraz konflikt danych²⁰. Konflikt relacji wynika z negatywnego stosunku do strony przeciwnej. Charakteryzują go zazwyczaj silne emocje, napięcie, stres, opieranie się na stereotypach, zła komunikacja. Konflikty te mogą występować nawet, gdy nie ma obiektywnych przesłanek do ich wystąpienia²¹. Natomiast kon-

¹⁴ H. Kromołowski, *Konflikty ...*, op. cit., s. 120.

¹⁵ E. Roszkowska, *Wybrane modele ...*, op. cit., s. 27.

¹⁶ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie ...*, op. cit., s. 235.

¹⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 34.

¹⁸ E. Roszkowska, *Wybrane modele ...*, op. cit., s. 24.

¹⁹ M. Branka, *Rozwiązywanie konfliktów*, dostęp: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/329420.html> (odczyt: 26.06.2013).

²⁰ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje ...*, op. cit., s. 34.

²¹ E. Roszkowska, *Wybrane modele ...*, op. cit., s. 24.

flikt danych zachodzi, gdy strony konfliktu nie posiadają odpowiednich informacji, dysponują sprzecznymi danymi lub błędnie je interpretują. Wówczas może to prowadzić do nasilenia się konfliktu, ponieważ uczestnicy konfliktu mogą się oskarżać o utrudnianie dostępu do informacji lub o manipulowanie danymi²².

Przyczyny i skutki konfliktów

Przyczyny konfliktów wynikają głównie z cech osobowościowych poszczególnych jednostek, takich jak: indywidualny poziom agresji, agresja wobec frustracji, mechanizmy obronne, a także skłonności jednostek do zniekształcania obrazu rzeczywistości²³.

Z kolei do innych źródeł konfliktów zalicza się²⁴:

- zróżnicowanie wartości i poglądów niezwiązanych z organizacją,
- negatywne emocje i uczucia w stosunku do innych osób,
- bariery komunikacyjne,
- odmienne postawy i oczekiwania wobec organizacji,
- niewłaściwie stosowany styl kierowania lub brak cech przywódczych kierownika.

W wyniku badań przeprowadzanych w sytuacjach konfliktowych dowiedziono, iż ludzie o wyższym poziomie introwersji, kontroli wewnętrznej, a także gotowości do ponoszenia ryzyka częściej przeżywają konflikty²⁵.

Mając na uwadze konflikty, które wynikają z cech organizacji, wyszczególnia się następujące ich przyczyny²⁶:

- podział zasobów w organizacji,
- zjawisko nepotyzmu w organizacjach,
- zmiany organizacyjne bądź wprowadzanie nowych technologii,
- specjalizacja i podział pracy,
- błędy w kierowaniu organizacją, do których można zaliczyć nierównomierne obciążenie pracowników obowiązkami,
- niejasno określony zakres obowiązków lub władzy organizacyjnej,
- współzależność pracy grup i jednostek,
- nieprzestrzeganie prawa lub przepisów przez pracowników bądź kierownictwo.

Zważywszy na wyżej wymienione przyczyny konfliktów wynikających z cech organizacji, stwierdza się, iż w dużej mierze konflikty mogą być wywołane przez nadużycie władzy przez kierownictwo, co może się przejawiać poprzez stosowanie mobbingu na swoich podwładnych. Natomiast głównym ogniwem konfliktów może być także złe kierowanie organizacją, przykładowo przez stosowanie nieodpowiednich stylów kierowania. Z kolei nepotyzm w organizacjach może skutkować słabymi wynikami dla organizacji, gdyż kierownictwo nie chce zatrudniać pracowników z zewnątrz, którzy mogą dysponować większymi kompetencjami.

²² K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje ...*, op. cit., s. 34.

²³ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003, s. 96.

²⁴ L. Cichobłaziński, *Przyczyny konfliktów*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 57.

²⁵ G. Bartkowiak, *Psychologia ...*, op. cit., s. 96.

²⁶ L. Cichobłaziński, *Przyczyny ...*, op. cit., s. 39.

W latach 70. ubiegłego wieku psychologowie R. Killman i K. Thomas sporządzili schemat przyczyn konfliktów, który opierał się na dwóch czynnikach, a mianowicie zewnętrznym oraz wewnętrznym umiejscowieniu kontroli. W skład zewnętrznego umiejscowienia kontroli wchodziły procesy zewnętrzne, czyli wydarzenia zachodzące w środowisku organizacji niezwiązane z cechami psychicznymi jednostki, oraz struktura zewnętrzna, czyli warunki, w jakich te zdarzenia przebiegają. Natomiast w wewnętrznym umiejscowieniu występował proces wewnętrzny, czyli zachowania wynikające z cech psychicznych jednostki, oraz struktura wewnętrzna, czyli warunki, w jakich te zachowania przebiegały. Szczegółowo schemat przyczyn konfliktów według R. Killmana i K. Thomasa opisuje tabela 1²⁷.

Tabela 1. Przyczyny konfliktów w organizacji

Umiejscowienie kontroli	Proces	Struktura
Zewnętrzne	proces zewnętrzny	struktura zewnętrzna
	<ul style="list-style-type: none"> • pogrożki słowne • agresywne zachowania • negatywne oceny 	<ul style="list-style-type: none"> • naciski społeczne • konflikty interesów • negocjacje • zdarzenia zewnętrzne wobec jednostki
Wewnętrzne	proces wewnętrzny	struktura wewnętrzna
	<ul style="list-style-type: none"> • mechanizmy obronne • frustracja • konceptualizacja 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność diagnozowania siebie • nawyki • motywacje własne i wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 110

B. Mayer, poszukując źródeł konfliktów, uważał, iż rdzeniem wszystkich konfliktów są niezaspokojone potrzeby człowieka, opierające się na piramidzie potrzeb Masłowa, gdzie w pierwszej kolejności muszą zostać zaspokojone potrzeby niższego rzędu, tj. potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, a dopiero później potrzeby uznania, a na samym szczycie – samorealizacja. Potrzeby ludzkie są nieodłącznym elementem innych składników mających wpływ na powstawanie sytuacji konfliktowych. Są nimi²⁸:

- komunikacja, która jest źródłem nieporozumienia między stronami w wyniku jej błędów lub jej braku,
- emocje stanowiące motor napędowy konfliktów,
- cele, których podłoże może znajdować się w ich różnicach,
- struktura, związana z kontekstem sytuacji, w której uczestniczą strony konfliktu,
- historia, której wcześniejsze uwarunkowania muszą być dobrze rozpoznane, aby móc dobrze zrozumieć konflikt.

²⁷ Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 110.

²⁸ B. Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution. A Practitioner's Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 9.

Niewykryte źródła konfliktu w organizacji prowadzą do pogorszenia psychiki wśród pracowników, którzy często ulegają frustracji, co może być skutkiem obniżenia wydajności pracy, podatności na wypadki, nieusprawiedliwionych absencji oraz objawów ciągłego zmęczenia²⁹.

„Przez frustrację (przeszkodę) rozumie się pewne warunki, w których rozpoczęty bieg działań nie może być kontynuowany i doprowadzony do końca”³⁰.

Frustracja u pracowników może prowadzić do różnych zachowań, których skutkami mogą być³¹:

- agresja,
- regresja,
- obsesja,
- rezygnacja.

Agresja jest zachowaniem wyrażającym wrogość w stosunku do innych jednostek lub grup i może wyrażać się stosowaniem przemocy słownej lub fizycznej, czyli stosowaniem przemocy³². Kolejnym następstwem frustracji jest regresja, która objawia się stosowaniem zachowań z dzieciństwa³³. Z kolei obsesja określa przymus do kontynuacji zachowań, które były nieskuteczne. Osoby, które uległy obsesji powtarzają wielokrotnie te same zachowania, mimo iż doświadczenie mówi, że do niczego one nie doprowadzą³⁴. Rezygnacja oznacza utratę chęci do pracy, opuszczanie swojego stanowiska pracy oraz zajmowanie się innymi rzeczami niż realizacja zadań. W niektórych przypadkach pracownik może nawet porzucić pracę³⁵.

Zjawisko konfliktu jest powszechnie znane w naszym społeczeństwie. Występuje ono wszędzie, zarówno w szkołach, szpitalach, jak i innych organizacjach, gdzie występują styczności międzyludzkie. Aby dokładnie poznać konflikt, należy zbadać źródła jego występowania. Główne źródła konfliktu to psychologiczne, społeczne i organizacyjne. Skutki konfliktów mogą prowadzić do zachowań niekorzystnych dla organizacji, takich jak spadek wydajności u pracowników, a nawet powstanie u nich wrogich zachowań. A zatem konfliktu nie wyeliminuje się bez poznania jego dokładnych przyczyn.

Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktów w organizacji

Jedną z metod rozwiązywania konfliktów organizacyjnych jest instytucjonalizacja, polegająca na tworzeniu stałych przedstawicielstw stron konfliktu, które drogą negocjacji dążą do osiągnięcia porozumienia. Instytucjonalizacja konfliktu polega na tworzeniu ciał przedstawicielskich mających za zadanie obronę interesów określonej zbiorowości społecznej lub realizację programu ruchu społecznego. Warunkiem instytucjonalizacji konfliktu jest pewien poziom organizacji stron³⁶.

²⁹ J. Kołodziejski, I. Zawisza, *Wstęp do komunikowania*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2005, s. 118.

³⁰ M. Holstein-Beck, *Menedżer ...*, op. cit., s. 129.

³¹ J. Kołodziejski, I. Zawisza, *Wstęp ...*, op. cit., s. 118.

³² M. Holstein-Beck, *Menedżer ...*, op. cit., s. 130.

³³ J. Kołodziejski, I. Zawisza, *Wstęp ...*, op. cit., s. 118.

³⁴ D. Walczak-Duraj, *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo OMEGA-PRAKSIS, Pabianice 2006, s. 373-374.

³⁵ J. Kołodziejski, I. Zawisza, *Wstęp ...*, op. cit., s. 118.

³⁶ G. Krzyminiewska, *Ranga umiejętności negocjacyjnych*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 67.

W organizacjach, w których do rozstrzygnięcia sporów nie używa się siły, negocjacje coraz częściej stają się częściej praktykowaną techniką osiągnięcia porozumień. Udoskonalenie technik negocjacyjnych, opartych na wynikach licznych badań naukowych, uczyniło z nich skuteczny w praktyce sposób działania³⁷.

Negocjacje to „rozwiązanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, aby dojść do możliwego do zaakceptowania porozumienia”³⁸.

M. Suchar uważa, iż „celem negocjacji nie jest zniszczenie przeciwnika, ale skuteczna ochrona własnych interesów i uzyskanie maksimum dających się w danych warunkach osiągnąć korzyści”³⁹.

W pracy przyjęto, że negocjacje są procesem, w którym co najmniej jedna ze stron oddziałuje na drugą przy użyciu różnych środków perswazji, w celu osiągnięcia określonej korzyści.

Negocjacje dzielą się na cztery główne etapy. Pierwszym etapem są przygotowania, w których należy zwrócić uwagę na znajomość własnej oferty, a mianowicie przygotować argumenty przemawiające na naszą korzyść, w celu przekonania drugiej strony o naszej słuszności, a także znajomość stanowiska drugiej strony oraz przygotowanie alternatywnych rozwiązań na wypadek niepowodzenia negocjacji. Prowadzenie rozmów to kolejny etap, charakteryzujący się wzajemnym poznaniem interesów obu stron. Bardzo ważną kwestią w tym etapie jest umiejętność zadawania pytań. Następnym szczeblem w negocjacjach jest składanie propozycji, polegające na wysuwaniu określonych ofert obu stron negocjacji. Ostatnim etapem, kończącym negocjacje, jest zawieranie transakcji. Gdy dotychczasowe negocjacje zostaną ustalone jako ostateczne, zostają zawarte w umowie⁴⁰.

Negocjacje przyniosą pożądane efekty wówczas, gdy strony będą przestrzegać następujących zasad⁴¹:

- dotrzymywać słowa oraz odnosić się do siebie z szacunkiem,
- nie będą sobie grozić nawzajem różnymi konsekwencjami,
- szanować stronę przeciwną,
- wykazywać chęci do kompromisu,
- konsekwentnie wdrażać to, co zostało ustalone między stronami.

Gdyby jedna ze stron nie dotrzymała słowa, wówczas druga strona mogłaby zerwać z nią dalsze negocjacje, gdyż nie miałaby do niej zaufania. Z kolei groźby jednej ze stron mogłyby prowadzić do sytuacji, w której strona szykanowana mogłaby sięgnąć po pomoc prokuratury. Ponadto strony, chcąc osiągnąć porozumienie, powinny być gotowe do kompromisów. W przeciwnym wypadku żadna ze stron nie dojdzie do porozumienia.

³⁷ M. Suchar, *Zarządzanie personelem* ..., op. cit., s. 95.

³⁸ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje* ..., op. cit., s. 57.

³⁹ M. Suchar, *Zarządzanie personelem* ..., op. cit., s. 96.

⁴⁰ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje* ..., op. cit., s. 57-58.

⁴¹ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie* ..., op. cit., s. 238.

Wyszczególnia się trzy główne typy negocjacji⁴²:

- negocjacje miękkie,
- negocjacje pozycyjne,
- negocjacje integracyjne.

Negocjacje miękkie mają na celu zachowanie dobrych relacji z przeciwną stroną. Strona, która stosuje ten styl negocjacji, w łatwy sposób godzi się na ustępstwa, dążąc do osiągnięcia szybkiego porozumienia. Skutkiem tego może być zawarcie niekorzystnego kontraktu dla jednej ze stron⁴³.

Kolejny rodzaj to negocjacje pozycyjne, które polegają głównie na własnej wygranej. Nadrzędnym celem jest nie tyle rozwiązanie problemu, co pokonanie strony przeciwnej i postawienie jej na pozycji przegranej. Negocjacje pozycyjne są przyczyną powstawania wrogości, a także pogłębiania się podziałów w razie konieczności dalszej współpracy. Jest to strategia oparta na schemacie typu „wygrany–przegrany”⁴⁴.

Natomiast celem negocjacji integracyjnych jest osiągnięcie jednego lub kilku kompromisów korzystnych dla obu stron. Negocjacje integracyjne stwarzają trwałe relacje i ułatwiają dalszą współpracę w przyszłości, a także dają poczucie zwycięstwa każdej ze stron⁴⁵.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza się, iż cechy osobowości nie mają większego wpływu na proces i wynik negocjacji. A zatem w każdym przetargu należy zwracać większą uwagę na problemy i czynniki sytuacyjne aniżeli na cechy osobowości strony przeciwnej⁴⁶.

Konflikty są zjawiskiem niekorzystnie wpływającym na organizację. Aby zapobiegać ich negatywnym działaniom, należy szukać ich skutecznego rozwiązania. W tym celu istotne znaczenie mają negocjacje. Negocjatorzy, rozwiązując konflikty, powinni przede wszystkim znać źródła nieporozumień między zwaśnionymi stronami oraz stanowiska obu stron, w celu nakłonienia ich do obustronnego porozumienia. Istotną kwestią jest także wybór odpowiedniego negocjatora, który już wcześniej odnosił sukcesy w osiąganiu porozumień między stronami konfliktu.

Analiza badań własnych dotyczących rodzajów, przyczyn, skutków oraz strategii rozwiązywania konfliktów pomiędzy studentami

Celem badania było poznanie rodzajów, przyczyn, skutków oraz strategii rozwiązywania konfliktów pomiędzy studentami. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz ankiety dla studentów, który składał się z pytań o charakterze otwartym, półotwartym i zamkniętym. Badanie przy pomocy kwestionariusza ankiety przeprowadzono w dniach 12-26 kwietnia 2012 roku na terenie Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej wśród studentów tego

⁴² H. Kromołowski, *Konflikty ...*, op. cit., s. 126.

⁴³ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje ...*, op. cit., s. 57-58.

⁴⁴ H. Kromołowski, *Konflikty ...*, op. cit., s. 126.

⁴⁵ A. Wajda, *Organizacja ...*, op. cit., s. 267.

⁴⁶ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 326.

wydziału. Wielkość próby w badaniu ankietowym wyniosła 100 osób (6 ankiet należało odrzucić). Tylko jedna osoba odmówiła wzięcia udziału w badaniu. Jeśli chodzi o płeć respondentów, to częściej brały udział w badaniu kobiety (55%). Większość osób biorących udział w badaniu stanowili studenci II roku studiów II stopnia (35%). W dalszej kolejności byli studenci II roku studiów I stopnia (27%). Natomiast studenci III oraz I roku studiów II stopnia stanowili równo po 14% osób. Z kolei najmniejszą populacją w badaniu byli studenci I roku studiów I stopnia (10%).

W niniejszej pracy sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie rodzaje konfliktów występują między studentami?
- Jakie są przyczyny konfliktów między studentami?
- Jakie są skutki konfliktów między studentami?
- Jakie są strategie rozwiązywania konfliktów między studentami?

W celu odpowiedzi na pytania badawcze sformułowano hipotezy robocze.

W pierwszej hipotezie zakłada się, iż najczęstszym rodzajem konfliktu między studentami jest konflikt ukryty.

Druga hipoteza zakłada, iż główne przyczyny konfliktów pomiędzy studentami to przede wszystkim źródła psychologiczne.

Trzecia hipoteza zakłada, że najczęstszymi skutkami konfliktów między studentami jest zerwanie kontaktów.

W czwartej hipotezie założono, iż najczęstszymi strategiami rozwiązywania konfliktów między studentami jest kompromis.

Jeżeli chodzi o konflikty studentów z innymi studentami, to tylko mniejsza część badanych odpowiedziała, że takowe miała (23%). Przyczyny tych konfliktów miały głównie podłoże organizacyjne, a najczęstszymi skutkami było pogorszenie relacji lub zerwanie kontaktów z drugą stroną. Szczegółowo przyczyny konfliktów przedstawia tabela 2, natomiast ich skutki prezentuje tabela 3.

Tabela 2. Przyczyny konfliktów zachodzących między studentami

Przyczyna	Liczba wskazań
Relacje osobiste	5
Spory o przekładanie zajęć, kolokwiów	4
Brak uzyskania pomocy od studentów	3
O pisanie pracy	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Tabela 3. Skutki konfliktów zachodzących między studentami

Skutek	Liczba wskazań
Zerwanie kontaktu z drugą stroną	4
Negatywne dalsze relacje	2
Brak konsekwencji	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Kolejna poruszona kwestia w tej części badań dotyczyła opinii studentów, czy na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej studiuja osoby, których nie lubią. 40% ankietowanych odpowiedziało, iż takie osoby są, przy czym według podziału na płeć ankietowanych odpowiedziało „tak” 30% mężczyzn i 53% kobiet. A zatem należy wywnioskować, że wśród studentek mamy do czynienia z konfliktem ukrytym w dużo większym stopniu niż u studentów. Szczegółowe powody, dla których studenci/-tki nie lubią osób studiujących na ich uczelni zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Powody, dla których studenci nie lubią osób studiujących na ich uczelni

Powód	Liczba wskazań
Wywyższają się	8
Mają odmienne poglądy	8
Są aroganckie	8
Są kłamiwe	4
Nie przepadam za nimi	4
Są irytujący	3
Rywalizują między sobą	2
Osoby, które obgadują innych	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Z uwagi na sytuacje, które najbardziej irytują studentów względem innych studentów, gdzie należało wstawić do tabeli punkty 1, 2, 3, 4 lub 5 do poszczególnych czynników (gdzie 1 to czynnik najmniej irytujący, 2 – mało irytujący, 3 – średnio irytujący, 4 – irytujący, a 5 – najbardziej irytujący), przy czym punkty mogły się powtarzać, to – jak wynika z badań – respondentom najbardziej przeszkadza pochlebianie innym nauczycielom (średnia punktów – 4,5) oraz fakt, iż inni studenci są faworyzowani przez nauczycieli (średnia punktów – 3,7). A zatem można wywnioskować, że studenci są przekonani, iż osoby, które schlebiają nauczycielom są przez nich lepiej traktowani, a co za tym idzie – mają lepsze oceny. A więc mamy tutaj do czynienia z konfliktem o podłożu racjonalnym. Szczegółowe dane przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Opinie studentów na temat tego, co najbardziej ich irytuje wśród innych studentów

Dane ogółem	Razem (średnia punktów)
Podlizywanie się innym nauczycielom	4,5
Fakt, iż inni studenci są faworyzowani przez nauczycieli	3,7
Lepsze oceny innych studentów	2,3
Fakt, iż inni studenci otrzymują stypendia, a ja nie	1,9
Fakt, iż inni studenci mają pracę, a ja nie	1,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Jeżeli chodzi o opinie studentów dotyczące tego, czy przeszkadzałyby im obecność w ich grupie homoseksualistów bądź osób o innym wyznaniu religijnym, to większość odpowiedziała: „żadne z powyższych” (75 wskazań). A zatem można by wywnioskować na pierwszy rzut oka, iż ankietowani są tolerancyjni względem osób o innej orientacji seksualnej i religii. Jednakże dane z podziałem na płeć ankietowanych pokażą duże różnice w opiniach studentów i studentek. Szczegółowe dane przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Opinie studentów dotyczące faktu, jakie osoby przeszkadzałyby im w ich grupie

Czynnik	Liczba wskazań
żadne z powyższych	75
homoseksualista	21
osoba o innym wyznaniu religijnym	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Biorąc pod uwagę opinie studentów dotyczące pytania, czy przeszkadzałyby im obecność w ich grupie osób o cechach niepożądanych według podziału na płeć ankietowanych, to wśród kobiet zdecydowanie najczęstszą odpowiedzią było: „żadne z powyższych” (53 wskazania), a wśród mężczyzn zdania były podzielone – najczęstszymi odpowiedziami były: „żadne z powyższych” (22 wskazania) oraz „homoseksualista” (20 wskazań). A zatem można wywnioskować, że studentki są zdecydowanie bardziej tolerancyjne niż studenci, co wynika to z odmiennej natury męskiej i kobiecej. Jeżeli chodzi o mężczyzn, to mamy do czynienia w dużym stopniu z konfliktem o podłożu irracjonalnym. Szczegółowe dane przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Opinie studentów dotyczące faktu, jakie osoby przeszkadzałyby im w ich grupie. Podział ze względu na płeć

Mężczyźni		Kobiety	
Czynniki przeszkadzające	Liczba wskazań	Czynniki przeszkadzające	Liczba wskazań
żadne z powyższych	22	żadne z powyższych	53
homoseksualista	20		
osoba o innym wyznaniu religijnym	2		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Ze względu na sytuacje, w których studenci byli świadkami bądź słyszeli o konflikcie między studentami na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, to tylko mniejsza część osób słyszała o takich konfliktach (22%). Konflikty te miały swoje źródła organizacyjne, jak i psychologiczne (tabela 8), a najczęstszymi skutkami było zerwanie kontaktów.

Tabela 8. Przyczyny konfliktów między studentami

Przyczyna	Liczba wskazań
sprawy osobiste	2
spór o przekładanie zajęć	2
rękoczynny	2
rywalizacja o oceny	2
nie pamiętam	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Mając na uwadze strategie rozwiązywania konfliktów między studentami – największa część badanych odpowiedziała, że dążyliby do kompromisu (50%). Szczegółowe dane przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Dane dotyczące strategii rozwiązania konfliktów pomiędzy studentami

Dane ogółem	Liczba wskazań	Dane (w %)
Skłonny/-a do rywalizacji, czyli osiągnięcie w pierwszej kolejności swoich celów, a nie celów innych studentów	16	16
Gotowy/-a do ustępstw na rzecz innych studentów	6	6
Unikający/-a konfliktu, czyli nieskłonny/-a do osiągnięcia swoich celów, jak również celów innych studentów	8	8
Dążący/-a do kompromisu, czyli skłonny/-a do częściowych ustępstw swoich celów, jak również oczekujący/-a na częściowe ustępstwa ze strony innych studentów	50	50
Zorientowany/-a na integrację, czyli dążenie do osiągnięcia obustronnych korzyści	22	22

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Na pytanie dotyczące kwestii, czy dążyliby do rozwiązania konfliktu pomiędzy studentami jako osoba trzecia, większość odpowiedziała, że nie (91%). Wynika to z faktu, że studenci nie chcieliby się mieszać w cudze konflikty, gdyż mogliby się narazić jednej ze stron sporu. Jeżeli chodzi o próby rozwiązania konfliktów między studentami przez studentów, to najczęstszymi skutkami była zgoda (3 wskazania).

Uwzględniając sytuacje, w których studenci słyszeli, bądź byli świadkiem rozwiązania konfliktu przez osobę trzecią pomiędzy studentami – aż 96% osób odpowiedziało, że nie.

Zważywszy na okoliczności, czy studenci uważali, że zostali oszukani bądź celowo wprowadzeni w błąd przez innych studentów, to tylko niewielka część osób odpowiedziała, że tak (11%). Były to głównie źródła organizacyjne (złe podpowiadanie na kolokwium – 5 wskazań, podanie złych informacji dotyczących przygotowania do kolokwiów bądź egzaminów – 3 wskazania). Natomiast najczęstsze skutki to zerwanie znajomości – 3 wskazania oraz zła ocena z kolokwium – 2 wskazania.

Ostatnie pytanie w ankiecie dotyczyło sytuacji, czy zdarzyło się studentom nie przyjść na zajęcia pod wpływem nacisku grupy. Zdecydowana większość ankietowanych (aż 71%) odpowiedziała, że tak. A zatem można wywnioskować, że mamy do czynienia w dużym stopniu z syndromem myślenia grupowego. Zapewne na ucieczkę z zajęć namawiają liderzy grup, którym raczej mało kto odmawia, gdyż nieliczne osoby, które by się sprzeciwiły i zostały na zajęciach, mogłyby zostać potraktowane przez większą część grupy jako „lizusy”.

Podsumowanie

Wyniki badań dały możliwość poznania konfliktów zachodzących pomiędzy studentami. Hipoteza pierwsza – zakładająca, iż najczęstszym rodzajem konfliktu między studentami jest konflikt ukryty – okazała się prawdziwa. Kolejna, druga hipoteza – która zakładała, że główne przyczyny konfliktów pomiędzy studentami akademickimi wynikają ze źródeł psychologicznych – została zweryfikowana pozytywnie. Trzecia hipoteza – zakładająca, że najczęstszymi skutkami zaistniałymi między studentami jest zerwanie znajomości – okazała się prawdziwa. Ostatnia, czwarta hipoteza – zakładająca, że najczęstszymi strategiami rozwiązywania konfliktów między studentami jest kompromis – została zweryfikowana pozytywnie.

Na podstawie wyników badań należy zauważyć, iż konflikty jawne między studentami nie są częstym zjawiskiem, ale przejawiają się często jako konflikty ukryte. Dotyczy to zarówno kobiet, jak i mężczyzn – mianowicie z punktu widzenia kobiet przejawiają się one z zazdrości kobiet, natomiast wśród opinii mężczyzn wynikają one z ich nietolerancji względem osób o odmiennej orientacji seksualnej. Mając na uwadze uzyskane wyniki, sugeruje się, aby podczas zajęć grupowych tworzyć grupy mieszane, czyli mężczyzn z kobietami. Uzasadnia się to tym, że w przypadku grupy wyłącznie kobiecej na początku mogłaby zaistnieć współpraca, ale w dłuższej perspektywie ujawnić mogłyby się rywalizacja, co mogłoby się przejawiać w konflikcie ukrytym, a zła atmosfera w grupie mogłaby wpływać niekorzystnie na wykonywane zadania. Natomiast z mężczyznami kobiety nawiązałyby współpracę.

Literatura

1. Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
2. Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007.
3. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 2003.
4. Branka M., *Rozwiązywanie konfliktów*, dostęp: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/329420.html>
5. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
6. Cichobłaziński L., *Przyczyny konfliktów*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
7. Folger J.P., Poole M.S., Stutman R.K., *Konflikt*, [w:] *Mosty zamiast murów*, red. J. Stewart, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
8. Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.

9. Izdebska D., *Klasyfikacja konfliktów*, [w:] *Socjologia ogólna*, red. J. Polakowska- Kujawa, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
10. Kołodziejcki J., Zawisza I., *Wstęp do komunikowania*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2005.
11. Kromolowski H., *Konflikty w organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Bylok, E. Robak, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
12. Krzyminiewska G., *Ranga umiejętności negocjacyjnych*, [w:] *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
13. Mayer B., *The Dynamics of Conflict Resolution. A Practitioner's Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
14. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
15. Podgórski R.A., *Socjologia. Mikrostruktury*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2008.
16. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
17. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
18. Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
19. Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce. Poradnik dla menedżerów z zestawem narzędzi*, ODDK, Gdańsk 2007.
20. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
21. Walczak-Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo OMEGA-PRAKSIS, Pabianice 2006.
22. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

CAUSES, EFFECTS AND STRATEGIES FOR RESOLVING CONFLICTS BETWEEN STUDENTS IN UNIVERSITY INSTITUTE

Abstract: In this paper, on the basis of the literature deals with theoretical issues related to the concept and the views of management theorists and sociologists regarding conflicts. Also looked into the types, causes and consequences of conflict. Reference was also negotiating to resolve conflicts. In the next part - have been developed practical results of research and conclusions on the types, causes, effects and ways of resolving interpersonal conflicts among students of Faculty of Management at the Technical University of Czestochowa.

Keywords: conflict, conflict types, causes and consequences of conflict, negotiation, students