

AZ

ARZĄDZANIA

MANAGEMENT

AKADEMIA
ACADEMY OF

▶ Numer 4 ▶ 2018 ▶ ISSN 2544-512X
Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

Tom 2



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Numer 2(4) 2018

ACADEMY OF MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 2, Issue 4

***POD REDAKCJĄ
ANNY TOMASZUK***

Białystok 2018

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. nzw.

Zastępcy redaktora naczelnego

- **ds. merytorycznych:** dr Urszula Widelska

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

Sekretarz naukowy: dr Łukasz Nazarko

Sekretarz techniczny: mgr Aleksandra Gulc

Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Jacek Brdulak, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nzw. (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Jacek Kopeć, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. nzw. (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. nzw. (Uczelnia Łazarskiego), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. nzw. (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. nzw. (Politechnika Gdańska), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr Laima Heseviciute (Ufartiene Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa)

Adres Redakcji

Akademia Zarządzania

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok

tel. 85 746 98 28; e-mail: wiz.az@pb.edu.pl

<http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Anna Tomaszuk

Redakcja techniczna i skład: dr Anna Tomaszuk

SPIS TREŚCI

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Małgorzata Jakubowska, Joanna A. Jończyk	6
Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku	
Michał Wierzbicki	18
Motywowanie w branży farmaceutycznej (na przykładzie pracowników aptek)	
Daria Smarżewska	29
Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania	

ETYKA W ZARZĄDZANIU

Wioleta Ostrowska	41
Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej	
Natalia Wasiluk	58
Etyczność studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w świetle badań własnych	

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA

Anna Wasiluk, Anna Tomaszuk	73
Strategie relacyjne jako strategie współdziałania przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne	
Andrzej Daniluk, Ewa Karpińska-Daniluk	84
Skuteczność metod oceny projektów unijnych na przykładzie RPO WP 2014-2020	

RYZYSKO I ZAUFANIE W BIZNESIE

Kinga Skowysz, Katarzyna Krot	101
Zaufanie a skłonność do korzystania i zadowolenie z usług internetowych	
Grażyna Pawelec	118
Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem personalnym w organizacji	

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

Anna Tomaszuk	133
Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania projekcie <i>Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation</i>	

CONTENTS

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Malgorzata Jakubowska, Joanna A. Jończyk	6
Organizational engagement in a transport company – case study	
Michał Wierzbicki	18
Motivating in the pharmaceutical industry (on the example of pharmacy employees)	
Daria Smarżewska	29
Employee involvement management as a new management concept	

ETHICS IN MANAGEMENT

Wioleta Ostrowska	41
Corporate Social Responsibility strategy on the example of Kompania Piwowarska	
Natalia Wasiluk	58
Ethicality of students of the Faculty of Engineering Management in the Bialystok University of Technology in the light of own researches	

MANAGEMENT TOOLS

Anna Wasiluk, Anna Tomaszuk	73
Relational strategies as strategies for cooperation of enterprises – theoretical approach	
Andrzej Daniluk, Ewa Karpińska-Daniluk	84
The effectiveness of EU project evaluation methods on the RPOWP 2014-2020 example	

RISK AND TRUST IN BUSINESS

Kinga Skowysz, Katarzyna Krot	101
The impact of trust on the tendency to use and satisfaction with internet services	
Grażyna Pawelec	118
Selected aspects of personal risk management in the organization	

REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Anna Tomaszuk	133
Information about project <i>Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation</i> implemented on Faculty of Engineering Management	

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku

Małgorzata Jakubowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail:jakubowska.m@onet.pl

Joanna A. Jończyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail:j.jonczyk@pb.edu.pl

Streszczenie

Obecnie nikt nie ma wątpliwości, że zasoby ludzkie mają strategiczne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Przy czym w kontekście wykorzystania potencjału ludzi nie chodzi tylko o przyciągnięcie i zatrudnienie właściwych pracowników, ale również ich motywowanie i angażowanie w realizację celów organizacji. O ile motywowanie personelu jest niemalże od zawsze tematem zajmującym badaczy, o tyle problem zaangażowanie organizacyjne jest dość nowy. Podejmując próbę zdefiniowania zaangażowania organizacyjnego należy podkreślić wielostronność tego pojęcia, które można definiować na różnych płaszczyznach naukowych. Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja zaangażowania organizacyjnego pracowników przedsiębiorstwa transportowego północnej Polski. Badanie przedsiębiorstwa poprzedzono analizą teoretycznych koncepcji zaangażowania organizacyjnego prezentowanych przez wybranych autorów.

Słowa kluczowe

Zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo

Wstęp

Zaangażowanie organizacyjne jest stosunkowo nową koncepcją, która obecnie jest przedmiotem analiz wielu badaczy zajmujących się głównie problematyką zachowań organizacyjnych czy zarządzania zasobami ludzkimi [Moczydłowska, 2013; Moczydłowska, 2016; Budzisz i inni, 2008; Rogozińska, 2014]. Jednakże podejście do tego zagadnienia w literaturze przedmiotu charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Jednocześnie autorzy są zgodni, że zaangażowanie pracownika jest strategicznym elementem sukcesu przedsiębiorstwa i w związku z tym należy ponieść wysiłek związany z jego budowaniem.

Celem artykułu jest przede wszystkim identyfikacja zaangażowania organizacyjnego pracowników przedsiębiorstwa transportowego północnej Polski.

1. Zaangażowanie organizacyjne w świetle wybranej literatury przedmiotu

Przedsiębiorstwa obecnie działające na rynkach lokalnych czy międzynarodowych muszą być szeroko otwarte na otoczenie, nowe idee oraz zmiany, które w znaczny sposób wpływają na działanie oraz postawy zatrudnionego personelu. Wszystko to powoduje, że przed pracownikami stawiane są nowe cele oraz wymagania, do których każdy pracujący powinien jak najlepiej się dostosować. Związane jest z tym jego zaangażowanie, entuzjazm czy chęć wykonywania danych czynności. Przegląd wybranej polskiej literatury przedmiotu wskazuje na ważność koncepcji, których autorami są m.in. J. M. Moczydłowska, K. Kmiotek, H. Król oraz A. Ludwicyński, A. Żurek, M. Adamska-Chudzińska czy M. Juchnowicz [Moczydłowska, 2014; Moczydłowska, 2015; Kmiotek, 2016; Król i Ludwicyński, 2014; Żurek, 2015; Adamska-Chudzińska, 2015; Juchnowicz, 2013; Juchnowicz, 2010].

Według J. M. Moczydłowskiej najlepszym rozwiązaniem będzie pogrupowanie definicji zaangażowania organizacyjnego w trzy główne podejścia, obszary [Moczydłowska, 2014, s. 92]. Pierwszy z nich odnosi się do zaangażowania rozumianego jako emocjonalne przywiązanie do firmy. Osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją i są zadowolone z tego, że mogą być uczestnikami danej wspólnoty. Drugie podejście mówi o tym, że jest to wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Odejście z przedsiębiorstwa wiąże się ze stratami, kosztami jakie ponosi pracownik, natomiast kontynuowanie pracy z korzyściami. Ostatnie natomiast nawiązuje do

tego, że pracownik czuje się zobowiązany do pracy w organizacji, w której został zatrudniony [Moczydłowska, 2014, s. 96].

Bardzo często można połączyć zaangażowanie z satysfakcją, lojalnością, dumą z faktu przynależności do organizacji oraz poczuciem osobistej odpowiedzialności pracownika. Świadczą o tym aspekty psychologiczne i organizacyjne, które mówią, że zaangażowanie to emocjonalne przywiązanie do danej organizacji, do jej celów i misji [Moczydłowska, 2014, s. 94]. Należy też nadmienić, że jest to proces trudny do zmierzenia [Kulikowski i Madej, 2014; Kulikowski, 2016]. Zaangażowanie w pracę to nic innego jak gotowość pracownika do robienia więcej niż się od niego oczekuje. Pracownik sam powinien identyfikować się z pracą i firmą, w której jest zatrudniony. Jego psychiczne zdefiniowanie związków między nim a przedsiębiorstwem pozwoli aby satysfakcja z pracy cały czas rosła [Król i Ludwiczynski, 2014, s. 697]. Zaangażowanie to intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika. Jest to stan, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony. Pozytywne nastawienie pracownika do firmy i do przełożonych oraz zadowolenie z pracy są warunkami niezbędnymi, ale niewystarczającymi do zaangażowania [Juchnowicz, 2010, s. 35].

W latach 90. XX wieku został opracowany model zaangażowania organizacyjnego, który opisywał zaangażowanie w trzech wymiarach: racjonalnym (poznawczym), emocjonalnym i behawioralnym. Uwzględniając różne motywy zaangażowania można wyróżnić [Moczydłowska, 2014, s. 94-95]:

- zaangażowanie emocjonalne/ afektywne, które mówi o tym, że człowiek identyfikuje się z organizacją, jej wartościami, a przyjęte w niej normy i cele uważa za własne. Ten rodzaj zaangażowania wpływa pozytywnie na jakość wykonywania zadań oraz wiąże się z emocjami pracownika, jego postawa świadczy o tym, że chce pracować w firmie, w której jest zatrudniony, a nie, że musi;
- zaangażowanie trwania, które związane jest z niższą wydajnością u pracowników. Człowiek pracuje, ponieważ mógłby dużo stracić odchodząc z firmy lub nie znalazł innych ciekawszych propozycji zatrudnienia na rynku pracy. Pracownik charakteryzujący się zaangażowaniem trwania jest mniej wartościowym pracownikiem, gdyż gorzej wykonuje swoje obowiązki w pracy.
- zaangażowanie normatywne, które sprawia, że się z powinnością moralną pracownika. Człowiek pracuje, bo czuje się zobowiązany do tego w stosunku do organizacji.

W większości polscy autorzy definiują zaangażowanie organizacyjne jako dwustronną relację między pracodawcą a pracownikiem, która polega na tym, że kiedy pracownik otrzymuje odpowiednie środki od organizacji, tj. ekonomiczne i społeczno-emocjonalne, to czuje się zobowiązany do odpowiedzi w podobnym stylu. Odpowiedź ta bardzo często jest zawarta w poziomie zaangażowania. Pracownik sam decyduje ile energii poświęci do wykonywania powierzonej mu pracy [Kmiotek, 2016, s. 82].

Zaangażowany pracownik to taki, który mówi pozytywnie o swoim pracodawcy, nie chce odejść z firmy i wykonuje dodatkowe zadania – „ekstra miłą ponad swoje obowiązki”. Wyróżnia on trzy warunki, które powinien spełnić zaangażowany pracownik [Żurek, 2015, s. 16-20]:

- pracownik utożsamia się z celami firmy (wiara),
- zachowuje się on według standardów i praktyk przyjętych w firmie (zachowanie),
- zatrudniony jest gotowy do dodatkowego wysiłku, wykraczającego poza jego zakres obowiązków (wysiłek).

Według A. Żurka wszystkie te warunki muszą być łącznie spełnione, żeby można było powiedzieć, że osoba cechuje się zaangażowaniem organizacyjnym. Ponadto pracownik może być zaangażowany w ramach konkretnej firmy. Ta sama osoba pała zaangażowaniem i oddaniem w jednym miejscu, a jest niezaangażowana lub wręcz toksyczna w drugim. Nie jest to stała cecha osoby [Żurek, 2015, s. 16-20].

Kolejną rzeczą, która odróżnia definicję Żurka od wszystkich innych autorów jest to, że według niego wszelkie czynniki motywacyjne (np.: firmowe ubezpieczenie, podwyżka, itp.) nie wpływają na podwyższenie zaangażowania pracownika. Jedynie w tym przypadku rośnie satysfakcja z pracy, która nie wpływa na to, czy podwładny utożsamia się z celami pracodawcy. Może to tylko podnieść gotowość do ekstra wysiłku, ale w przypadku krótkookresowego działania. Najbardziej na zaangażowanie oddziałuje satysfakcja. Poziom satysfakcji czy też zadowolenia ani nie jest warunkiem wystarczającym, ani koniecznym dla zaangażowania pracowników. Brak zadowolenia z panujących warunków w firmie prowadzi jednak do odejścia z pracy. Zaangażowanie nie świadczy o zadowoleniu [Żurek, 2015, s. 16-20].

Wiedza na temat zaangażowania organizacyjnego jest kluczowa dla menadżerów, którzy uważają zasoby ludzkie za bardzo ważny aspekt organizacji w porównaniu z innymi zasobami firmy [Wasiluk, 2011; Tomaszuk, 2013]. Zaangażowanie jest kategorią wielowymiarową, która powoduje, że menadżer napotka wiele trudności związanych z tworzeniem oraz zaangażowaniem

pracowników [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 45-55]. Coraz częściej kadra menadżerska przejawia rosnące zainteresowanie zaangażowaniem pracowników, ponieważ jest to pożądana cecha z punktu widzenia zyskowności organizacji. Bardzo mocno wpływa ona na produktywność oraz innowacyjność firmy. Wkład w zaangażowanie pracowników ma menadżer, który powinien nie tylko dążyć do jego wywołania ale i troszczyć się o jego utrzymywanie [Tomaszuk, 2013].

Niezbędne będzie do tego [Jończyk, 2009, s. 167-168]:

- Dopasowanie cech osobowości i środowiska pracy. To działanie powinno wpłynąć na pozytywny wzrost zaangażowania afektywnego.
- Sprawna komunikacja wewnątrz organizacyjna. Pracownik, który systematycznie konsultuje się z przełożonym oraz uzyskuje od niego najważniejsze informacje dotyczące organizacji, działu lub jego zespołu zadaniowego, charakteryzuje się większym zaangażowaniem.
- Sprawiedliwe traktowanie podwładnych, współpracowników. Jest to kolejny aspekt, który wpływa na zwiększenie zaangażowania afektywnego oraz zadowolenia z pracy.
- Uwzględnianie uwarunkowań kulturowych, które mówią o tym, że system wartości organizacji powinien być zgodny z typowymi wartościami miejscowej kultury.

2. Opis przedsiębiorstwa i metodyka badań

Badania dotyczące zaangażowania organizacyjnego przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2018 r. w jednym z przedsiębiorstw transportowych. W kontekście postawionego celu warto podkreślić, że badane przedsiębiorstwo charakteryzuje się znaczną dynamiką rozwoju i ścisłą współpracą z otoczeniem międzynarodowym, czego wynikiem jest wysoka ocena jakości świadczonych przez przedsiębiorstwo usług. Jednocześnie przedsiębiorstwo stale podnosi poziom wykorzystywanych technologii. Oprócz transportu i spedycji, zajmuje się świadczeniem usług logistycznych, magazynowych i serwisowych. Jakość i precyzja działania potwierdzona została przez największych producentów samochodów, stale korzystających z usług tej przedsiębiorstwa oraz licznymi certyfikatami.

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja poziomu zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników przedsiębiorstwa. Jako narzędzie badawcze, zastosowano kwestionariusz ankiety zawierający stwierdzenia o charakterze zamkniętym. Pomiaru opinii pracowników dokonano przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta.

Kwestionariusz ankiety opracowano na podstawie analizy literatury przedmiotu wybranych polskich autorów. W badaniu postawiono tezę, że kluczowymi determinantami poziom zaangażowania organizacyjnego są warunki pracy oraz relacje wewnątrzorganizacyjne panujące w przedsiębiorstwie. W tym kontekście niezbędne stało się określenie szczegółowych problemów badawczych:

1. Jaki rodzaj zaangażowania organizacyjnego charakteryzuje pracowników przedsiębiorstwa?
2. Jakie czynniki wpływają na zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie?
3. Jakie są kluczowe determinanty odpowiedzialne za podnoszenie poziomu zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwie?

W kwestionariuszu badawczym wskazano 9 obszarów stwierdzeń, które są niezbędne do odpowiedzi na postawione pytania. Pytania dotyczyły komunikacji, relacji z przełożonym, relacji z innymi pracownikami, bezpieczeństwa i atmosfery w pracy, zadowolenia w pracy, oceny wyników pracy, wynagrodzenia i możliwości rozwoju. Jako narzędzie pomiaru wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta.

Próba badawcza została dobrana w sposób losowy. Spośród rozdanych 100 ankiet w pełni wypełnionych i wykorzystanych do analizy zostało 67 egzemplarzy. Z uwagi na charakter działalności przedsiębiorstwa próba badawcza obejmowała zarówno pracowników biurowych i fizycznych (np.: kierowców, pracowników działu technicznego – mechaników czy serwisantów).

Po analizie wyników, okazało się, że wśród 67 zbadanych, znalazły się 24 kobiety, co stanowi prawie 36% ogółu i 43 mężczyzn, czyli trochę ponad 64% ogółu. Większość respondentów pochodziło z grupy wiekowej 31-35 lat (27% ogółu badanych) oraz powyżej 40 roku życia, co stanowiło 28% wszystkich przebadanych pracowników. Najmniej pracowników znalazło się w przedziale wiekowym 21-25 lat. W badaniu nie wzięli udziału pracownicy poniżej 20 roku życia.

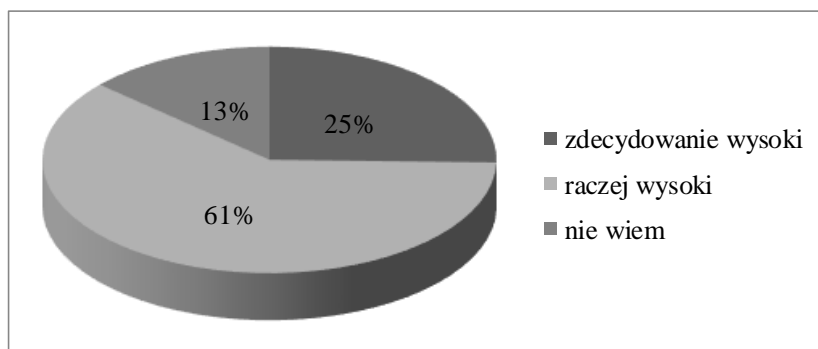
Zwrócono również szczególną uwagę na wykształcenie badanych pracowników przedsiębiorstwa. Większość osób ma wykształcenie wyższe. Jest to aż 69% ogółu, czyli 46 pracowników spośród 67 respondentów. Grupa 7 osób biorących udział w badaniu odpowiedziała, że ma wykształcenie wyższe niepełne (10% z 67 badanych). Grupa 14 zatrudnionych osób zadeklarowała, że posiada wykształcenie średnie zawodowe (21% badanych). Żadna z badanych jednostek nie wskazała wykształcenia niższego niż średnie. Największa liczba badanych zadeklarowała, że pracuje w tej organizacji ponad 10 lat (33% respondentów). Kolejną, dość liczną grupę stanowią pracownicy, których staż pracy wynosi 2-6 lat

(31 badanych) lub 6-10 lat (25% badanych). Tylko 2 osoby pracują w tym przedsiębiorstwie ponad rok, a 4 pracowników jest nowych i ich staż pracy nie przekracza roku.

3.Charakterystyka zaangażowania organizacyjnego w badanym przedsiębiorstwie – wyniki badań

W pierwszej kolejności zapytano pracowników o ocenę swojego poziomu zaangażowania w pracę przedsiębiorstwa (Rys. 1).

W tej kwestii badani byli generalnie zgodni. Żaden z ankietowanych nie ocenił swojego poziomu zaangażowania nisko lub zdecydowanie nisko. Aż 86% badanych (łącznie odpowiedzi :zdecydowanie wysoki” i „raczej wysoki”) uważa, że ich aktywność w przedsiębiorstwie jest wysoka. Niestety 13% pracowników (tj. 9 osób) nie potrafiło udzielić odpowiedzi pozytywnej, bądź negatywnej.



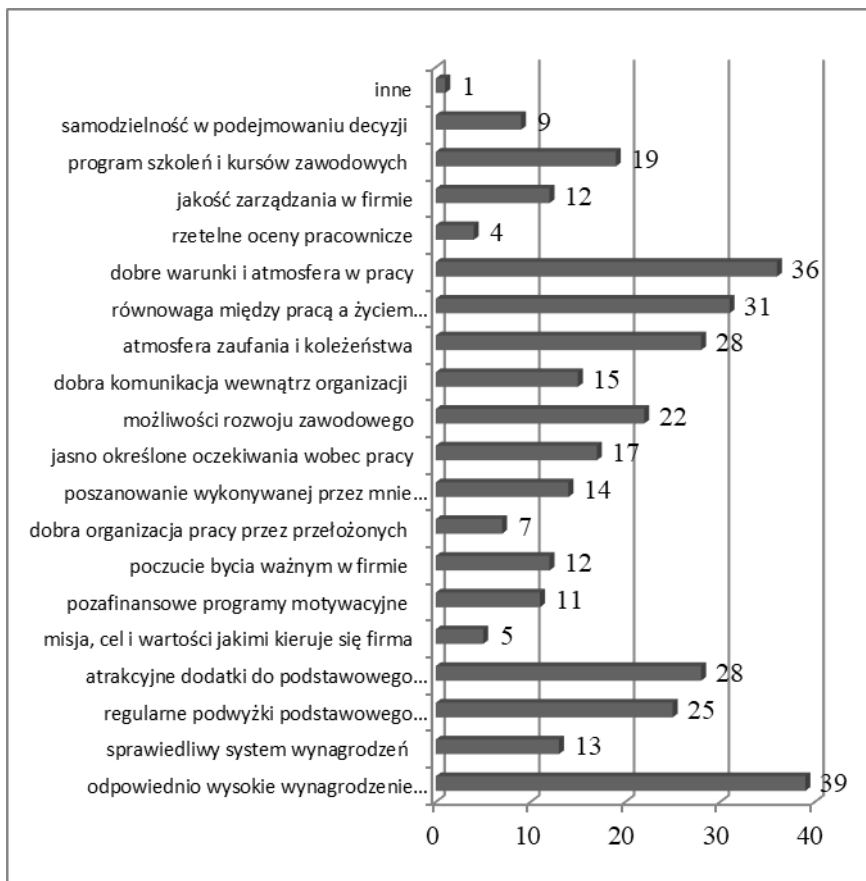
Rys. 1. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący samooceny stopnia zaangażowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ostatniej części badania w celu weryfikacji kluczowych czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie maksymalnie 8 determinantów (Rys. 2).

Według respondentów najważniejszym elementem podnoszącym ich poziom zaangażowania jest odpowiednio wysokie wynagrodzenie podstawowe oraz dobre warunki i atmosfera pracy. Dość ważna w opinii 31 pracowników spośród 67 jest równowaga między pracą, a życiem osobistym. Natomiast do mniej ważnych czynników ankietowani zaliczyli: rzetelne oceny pracownicze, misja, cel i wartości jakimi się kieruje przedsiębiorstwo oraz dobra organizacja pracy. Jeden pracownik

postanowił dodać odpowiedź w ostatniej rubryce „inne” – według niego ważnym elementem są wszelkiego rodzaju świadczenia socjalne, na rzecz pracowników.



Rys. 2. Elementy szczególnie wpływające na poziom zaangażowania respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Analiza materiału empirycznego

Przyglądając się ogólnie wynikom badania, można powiedzieć, że respondenci to osoby otwarte, przykładające dużą wagę do rozwoju osobistego i ciągle chcące doskonalić swoje umiejętności. Według większości badanych ich poziom zaangażowania organizacyjnego jest zadowalający. Zazwyczaj angażują się oni

w wykonywanie powierzonych im zadań i pracują zgodnie z wartościami swoimi i misją całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy podkreślić, że poziom zaangażowania organizacyjnego znajduje się na średnim poziomie. Może to świadczyć o tym, że zasady, metody czy techniki kierowania ludźmi są ogólnie właściwe, ale niekoniecznie dopasowane do potrzeb pracowników. Może zarządzający powinni zweryfikować funkcjonujące w przedsiębiorstwie systemy: motywacyjny, szkoleniowy, premii i wynagrodzeń i udoskonalić je. Ponadto, według respondentów duże znaczenie w poprawie zaangażowania miałyby pozafinansowe programy motywacyjne. Pracownicy cenią sobie uznanie przełożonego, dobrą komunikację lub chociażby możliwość awansu. Istnieje bardzo dużo motywatorów, które nie narażają przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty. Pochwały wyrażane indywidualnie lub na forum grupy, dowody uznania, codzienna rozmowa z podwładnym wzmacniają często pracowników. Niemniej jednak należy pamiętać, że motywowanie pozafinansowe powinno iść w parze z finansowym systemem motywowania w organizacji. Analizując wyniki badania dało się zauważyć, że duża część pracowników uważa, że system wynagrodzeń i system premii nie jest sprawiedliwy, co jest kolejnym powodem do weryfikacji istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wynagradzania. Wysokość wynagrodzenia i bonusów powinna być zróżnicowana w zależności od wyników pracy, co nie zawsze jest praktykowane w badanym przedsiębiorstwie. Do grupy kluczowych determinantów zaangażowania organizacyjnego respondenci dołączyli warunki pracy oraz poziom bezpieczeństwa, jaki panuje w przedsiębiorstwie. Z badania wynika, że przełożeni starają się systematycznie dostarczać wszelkie narzędzia niezbędne do wykonywania zadań na poszczególnych stanowiskach.

Największy pozytywny wpływ na budowanie wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego mają relacje z innymi pracownikami. W badanej organizacji panuje atmosfera szacunku i zaufania. Ludzie są ze sobą życzliwi i czują się dobrze w swoim towarzystwie. Niemniej jednak, należałoby poprawić komunikację między personelem. Brak sprawnej komunikacji lub powolny obieg informacji w przedsiębiorstwie, bardzo mocno demotywują pracowników, co również znacząco oddziałuje na ich poziom zaangażowania w organizacji. Trafnym rozwiązaniem wydaje się tu organizowanie wszelkiego rodzaju spotkań firmowych, szkoleń czy innych inicjatyw, które będą uczyć współpracy i silniej integrować ze sobą pracowników. Co do rodzaju zaangażowania organizacyjnego obecnego w przedsiębiorstwie jednoznaczna ocena jest bardzo trudna. Odpowiedzi, które mogłyby ukierunkować zdefiniowanie wymiaru zaangażowania, były bardzo zróżnicowane. Część ankietowanych zaznaczała odpowiedź: „nie wiem/ nie mam

zdania”, co niekorzystnie wpływa na jednoznaczną ocenę rodzaju zaangażowania organizacyjnego.

Niemniej jednak, najczęściej wskazywanym rodzajem zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwie jest zaangażowanie emocjonalno – afektywne. Z pewnością można powiedzieć, że pracownicy tej firmy odczuwają przywiązanie do niej, są zaangażowani w jej działania i pracują ponieważ tego chcą, a nie w wyniku przymusu.

Podczas analizowania danych, znalazła się również grupa, która swoje zachowania charakteryzowała jako zaangażowanie trwania. Świadczą o tym odpowiedzi respondentów mówiące o zmianie pracy przez respondentów, w momencie otrzymania lepszej oferty zatrudnienia. Analizując odpowiedzi respondentów można uznać, że nie odczuwają oni zaangażowania normatywnego.

Podsumowanie

Podsumowując, wymiarem zaangażowania organizacyjnego dominującym w badanym przedsiębiorstwie jest zaangażowanie emocjonalno-afektywne. Generalnie pracownicy tej organizacji czują emocjonalną więź z miejscem pracy, oceniają swój poziom zaangażowania na dość wysoki, a w firmie zostają, ponieważ chcą w nim pracować. Mimo, że kilka osób zadeklarowało chęć opuszczenia organizacji przy nadarzającej się okazji, to zdecydowana część ankietowanych chce w niej pozostać. Generalnie należy stwierdzić, że cel opracowania został zrealizowany i identyfikacja poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników podmiotu badawczego pozwoliła sformułować następujące wnioski:

1. Przedsiębiorstwo powinno zmodernizować systemy motywacji, wynagrodzeń i premii. Pracownicy cenią sobie pozafinansowe programy motywacyjne, których jest niewiele w tej organizacji. Tego typu motywatory mogłyby podnieść poziom zaangażowania organizacyjnego przy jednoczesnym nie narażaniu przedsiębiorstwa na dodatkowe koszty. Jednocześnie przedsiębiorstwo powinno zadbać o aspekt sprawiedliwości systemu wynagradzania.
2. Jednym z najważniejszych czynników budujących poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników w przedsiębiorstwie są relacje międzyludzkie. Kierownicy powinni dbać szczególnie o sprawną komunikację, promując przy tym pracę zespołową. Ważna jest przy tym również dbałość o komunikację między komórkami organizacyjnymi,

którą należałoby usprawnić, np.: poprzez wspólne szkolenia, spotkania firmowe czy inne inicjatywy integracyjne.

3. Ważne jest aby przełożeni dawali przykład zachowań swoim podwładnym. Chcąc uniknąć spadku motywacji pracowników, sami powinni z dużym zaangażowaniem działać na rzecz przedsiębiorstwa.

Kończąc rozważania, z pewnością należy stwierdzić konieczność ciągłego doskonalenie systemów zarządzania ludźmi w badanym przedsiębiorstwie. Tylko takie działanie może spowodować znaczący wzrost poziomu zaangażowania organizacyjnego, co z kolei może przyczynić się wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw transportowych.

Literatura

1. Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 8 (944), s. 45-55
2. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (red.), (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 166 s.
3. Jończyk J. (2009), *Koncepcja zaangażowania organizacyjnego*, w: Matwiejczuk W. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 242s.
4. Juchnowicz M. (2013), *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4 (92-93), s. 51-60.
5. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie – koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 225 s.
6. Kmiotek K. (2016), *Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników (przykład inżynierów)*, Nauki o zarządzaniu 2(27), s. 81-90
7. Król H., Ludwicyński A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 704s.
8. Kulikowski K., Madej M. (2014), *Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem*, Problemy Zarządzania 1(45), s. 99-112
9. Kulikowski K. (2016), *Pomiar zaangażowania w pracę w sektorze publicznym – propozycja narzędzia na podstawie przeglądu literatury*, Zarządzanie publiczne 3(35), s. 181-193
10. Moczydłowska J.M. (2016), *Bariera zaangażowania organizacyjnego pracowników ochrony zdrowia w ocenie kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 1, s. 171-181.

11. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników a aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna 4 (42), s. 162-171.
12. Moczydłowska J.M. (2015), *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 61, s. 153-162.
13. Moczydłowska J.M (2014)., Kowalewski K., *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, w: Moczydłowska J. M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
14. Rogozińska-Pawelczyk A (2014), *Kształtowanie postawy zaangażowania organizacyjnego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2(97), s. 27-38.
15. Tomaszuk A. (2013), *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, Economics and Management 4, s. 67-81
16. Wasiluk A. (2011), *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, Ekonomia i Zarządzanie 3 (1), s. 145-155
17. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wyd. HELION, Gliwice 2015.

Organizational engagement in a transport company – case study

Abstract

Nowadays, there is no doubt that human resources are of strategic importance for the effective functioning of each company. At the same time, in the context of using the potential of people, it is not only about attracting and hiring the right employees, but also motivating them and engaging them in achieving the organization's goals. While motivating staff is almost always the subject of researchers, the problem of organizational engagement is quite new. When attempting to define organizational engagement, it is necessary to emphasize the multilateral nature of this concept, which can be defined on various scientific levels. The main purpose of this study is to identify the organizational engagement of employees of a transport company in northern Poland. The study of the company was preceded by an analysis of the theoretical concepts of organizational engagement presented by selected authors.

Keywords

Organizational, engagement, human resource management, transport company

Motywowanie w branży farmaceutycznej (na przykładzie pracowników aptek)

Michał Wierzbicki

SUPER-PHARM Poland Sp. z o.o.

e-mail: michal_wierzbicki@o2.pl

Streszczenie

Pracownicy i ich umiejętności, kompetencje, wiedza i doświadczenie są wyróżnikiem silnych organizacji, dlatego też kwestia ich motywowania pozostaje wciąż aktualną. W artykule dokonano systematyzacji wiedzy na temat motywowania w aspekcie teoretycznym oraz podjęto próbę znalezienia czynników motywujących pracowników aptek. Skupiono się na motywatorach niepieniężnych, ich analizy dokonano w odniesieniu do farmaceutów i techników farmacji.

Słowa kluczowe

motywowanie, motywatory, farmaceuta

Wstęp

Pracownicy i ich umiejętności, kompetencje, wiedza i doświadczenie są wyróżnikiem silnych organizacji. Bezsprzecznie, człowiek jest najważniejszym zasobem współczesnych organizacji, które zmuszone są do funkcjonowania w erze zaawansowanych technologii [Sekuła, 2008, s. 7]. Dlatego też, szczególnie ważna wydaje się być kwestia motywowania pracowników – zarówno z punktu widzenia motywowanego, motywującego oraz organizacji, w której proces motywowania występuje [Moczydłowska, 2018, s. 123-132].

Pomimo wielu opracowań dotyczących motywowania [Moczydłowska, 2016, s.9-18; Wasiluk i Janczulewicz, 2014, 183-204;], oraz, coraz częściej zaangażowania pracowników, a także występującego od kilku lat rynku pracownika [Dębkowska i in., 2017] w wielu przedsiębiorstwach pracownik w dalszym ciągu postrzegany jest jako mało ważny i łatwy do zastąpienia elementem firmy. Pracodawcy wciąż nie zauważają, że dla każdego podmiotu istotne powinno być nie tylko pozyskanie

pracowników z odpowiednimi kompetencjami, ale przede wszystkim ich zatrzymanie.

Celem niniejszego opracowania jest systematyzacja wiedzy w zakresie motywowania oraz próba wyselekcjonowania motywatorów najistotniejszych z punktu widzenia farmaceutów (na podstawie analizy literatury, badań wtórnych oraz doświadczeń własnych autora).

1. Motywowanie – aspekt teoretyczny

W odniesieniu do nauk o zarządzaniu terminem motywacja zaczęto posługiwać się na początku XX wieku. Powodem był fakt, że wzrost wydajności pracy zaczął być hamowany przez wzrastającą rozbieżność pomiędzy wymaganiami stawianymi przez zarządzających a aspiracjami pracowników. Pierwsze analizy zjawisk motywacyjnych pojawiły się wraz z wyodrębnieniem się psychologii jako nauki oraz z początkami naukowej organizacji i zarządzania. Na przestrzeni lat sformułowano wiele definicji dotyczących zarówno motywacji, jak i motywowania (np. Bartkowiak, 1996, s. 118; Borkowska, 1985, s. 11; Griffin, 2017, s. 488; Gliszczyńska, 1981, s. 62; Masłyk-Musiał, 2011, s. 87; Penc, 1998, s. 25; Reykowski, 1979, s. 23; Masłow, 2009]. w opinii autora za najpełniejszą i najprostszą jednocześnie można uznać definicję s. Borkowskiej utożsamiającą motywowanie z celowym i świadomym oddziaływaniem na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego czyli organizacji – warto zauważyć, że wg Borkowskiej za motywującego należy przyjąć nie osobę (najczęściej przełożonego), a organizację.

Również w definicji J. A. F. Stonera, R. E. Freemana i D. R. Gilberta Jr. można zauważyć silne ukierunkowanie na realizację celów nie tylko motywowanego, ale również motywującego – za motywowanie przyjmują oni proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne zachowanie człowieka [Stoner i in., 2001, s. 426].

Za siłę motywacji należy przyjąć stopień konkurencyjności dążenia do celu w stosunku do takich czynników jak zmęczenie, przeszkody czy strach. Siła ta zależy od atrakcyjności celu (uzależnionej od stopnia niezaspokojenia potrzeb pod danym względem i wartości celu) oraz przekonania o możliwości osiągnięcia celu (oceny szans na sukces) [Piotrkowski, 2006, s. 150]. Zbyt silna motywacja może doprowadzić do pogorszenia sprawności działania, do pojawiania się licznych błędów i zahamowań (prawo Bircha) – człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji, zaś gorsze zarówno przy słabej jak i zbyt wysokiej [Penc, 1998, s. 137].

Natężenie motywacji pozostawia wpływ nie tylko na skuteczność, ale i na sprawność działania, co z kolei znajduje odbicie w prawie Yerkesa-Dodsona, mówiącym o tym, że zależność między sprawnością wykonywania zadań a intensywnością motywacji ma charakter krzywoliniowy o kształcie odwróconej litery U.

Dzieje się tak, ponieważ [Penc, 1998, s. 137-138]:

- zbyt silna motywacja może spowodować niepokój, co powoduje obniżenie sprawności;
- zbyt wielkie natężenie uwagi na wyniki bezpośrednio prowadzi do ztracenia świadomości czynników o oddziaływaniu długotrwałym, co wpływa ujemnie na wydajność;
- przy silnym napięciu dochodzi do uruchomienia mechanizmów obronnych, co odbija się na zmniejszeniu zdolności do rozwiązywania problemów.

Planując zadania należy więc pamiętać, że pracownik osiąga najlepsze efekty przy średnim poziomie motywacji – powinny być one dostosowane do możliwości danego pracownika; gratyfikacja zaś powinna zależeć od efektów i włożonego w realizację wysiłku. Należy również pamiętać, że – jak dowodzą badania z psychologii motywacji [Franken, 2006, s. 16] – umiejętność odraczania gratyfikacji sprzyja osiągnięciu sukcesu.

Ustosunkowując się do grup narzędzi motywowania należałoby wyróżnić narzędzia przymusu, zachęty i perswazji.

W przypadku przymusu, oczekiwane zachowanie jest wyraźnie określone przez motywującego, narzucone motywowanemu, który nie posiada swobody decyzji, nieistotne są jego interesy i założenia. Ten środek motywowania może znajdować uzasadnienie jedynie w sytuacji wyższej konieczności – np. w przypadku zawodów ratujących życie (Straż Pożarna itp.).

Perswazja oparta jest na partnerstwie motywującego i motywowanego – obie strony oddziałują na siebie wzajemnie. Perswazja powinna:

- być pozbawiona ładunku imperatywności,
- nie być poparta żadnymi sankcjami,
- nie oferować wprost nagrody za oczekiwane czy ustalone zachowanie.

Wykorzystując perswazję, w przypadku motywowanego, występuje odwołanie do motywacji wewnętrznej. Nagrodą dla motywującego natomiast jest integracja motywowanego z celami motywującego w dłuższym okresie oraz większa chęć pozostania w miejscu pracy [Borkowska, 1985, s. 35-36].

Motywowanie poprzez środki zachęty nakierowane jest na wzbudzenie osobistego zainteresowania motywowanych pracą, która prowadzi do realizacji celów motywującego. Motywowany widzi osobisty interes w realizacji celów motywującego, choć nie przyjmuje ich za swoje. Rola środków zachęty polega na wzbudze-

niu zainteresowania określonym zachowaniem oraz na modyfikacji i kształtowaniu pożądanych zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem. Nie wpływa natomiast bezpośrednio na zmienianie postaw, nawyków i odczuć. Motywowanie za pośrednictwem środków zachęty występuje w trzech formach – wzmacniania, pobudzania systemowego i pobudzania doraźnego [Borkowska, 1985, s. 27]. w praktyce natomiast, środki zachęty najczęściej dzielone są na motywatory płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne [Oleksyn, 2001, s. 269].

2. Specyfika pracy na stanowiskach aptecznych

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że pracownicy aptek to przede wszystkim farmaceuci (magistrowie farmacji) oraz technicy farmaceutyczni.

Aby uzyskać tytuł farmaceuty, konieczne jest ukończenie 5-cio letnich studiów – kierunek farmacja nie został objęty systemem bolońskim. Technikiem farmacji natomiast zostaje osoba, która ukończyła technikum farmaceutyczne lub odpowiedni program w szkole policealnej i zdała egzamin zawodowy [<https://www.studia.net/zawody/7511-farmaceuta>].

Magister farmacji ma dużo szersze uprawnienia i kwalifikacje niż technik farmacji – może nadzorować wszelkiego rodzaju prace, wydawać każdego rodzaju leki, również z grupy narkotyków i wystawiać recepty farmaceutyczne; tylko farmaceuta z tytułem magistra (i co najmniej 5-cio letnim stażem pracy lub specjalizacją z zakresu farmacji aptecznej) ma uprawnienia do bycia kierownikiem apteki (do zadań kierownika apteki należy organizacja pracy w aptece, przyjmowanie, wydawanie, przechowywanie, oznakowanie i tożsamość produktów leczniczych i wyrobów medycznych, prawidłowe sporządzanie leków recepturowych i leków aptecznych oraz udzielanie informacji o lekach; nadzór nad praktykami studentkami oraz praktykami techników farmaceutycznych; przekazywanie informacji o niepożądanym działaniu produktu leczniczego lub wyrobu medycznego; przekazywanie organom Inspekcji Farmaceutycznej informacji o podejrzeniu lub stwierdzeniu, że dany produkt leczniczy nie odpowiada ustalonym dla niego wymaganiom jakościowym; zakup produktów leczniczych i wyrobów medycznych wyłącznie od podmiotów posiadających zezwolenie na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej oraz ich wydawanie; prowadzenie ewidencji zatrudnionych w aptece osób) [Dz. U. z 2001 r. nr 126 poz. 1381].

Wykonywanie zawodu farmaceuty ma na celu ochronę zdrowia publicznego i obejmuje udzielanie usług farmaceutycznych polegających w szczególności na

[Ustawa z dn. 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich (Dz. U. z 2016 r. poz.1496)]:

1. sporządzaniu i wytwarzaniu produktów leczniczych,
2. ocenie jakości leków recepturowych, leków aptecznych i leków gotowych,
3. wydawaniu produktów leczniczych i wyrobów medycznych,
4. sporządzaniu leków recepturowych i leków aptecznych w aptekach,
5. sprawowaniu nadzoru nad wytwarzaniem, obrotem, przechowywaniem, wykorzystaniem i utylizacją produktów leczniczych i wyrobów,
6. udzielaniu informacji i porad dotyczących działania i stosowania produktów leczniczych i wyrobów będących przedmiotem obrotu w aptekach i hurtowniach farmaceutycznych.

Farmaceuta, (pracujący w aptece lub hurtowni farmaceutycznej) dodatkowo ma obowiązek ciągłego kształcenia, uczestnictwa w szkoleniach i zdobywania punktów edukacyjnych wpisywanych do Karty Ciągłego Szkolenia [<https://www.studia.net/zawody/7511-farmaceuta>].

Technik farmaceutyczny natomiast wykonuje zadania związane z obrotem produktami leczniczymi, szczególnie wydawaniem ich pacjentom. w laboratoriach może uczestniczyć w analizie i kontroli leków i innych wyrobów medycznych. w punkcie aptecznym może pracować samodzielnie, w aptece natomiast jego pracę musi nadzorować magister farmacji.

3. Motywowanie pracowników aptek

Teorii motywowania (zwłaszcza w aspekcie teorii treści) jest wiele [Juchnowicz, Tomaszuk, 2018, s. 23-39]. z punktu widzenia niniejszego artykułu warto przytoczyć teorię F. Herzberga, który wyodrębnił dwie grupy czynników: higieny i motywacyjne. Czynniki higieny to ogólne warunki pracy (w tym wynagrodzenie, warunki pracy, bezpieczeństwo pracy) – nie są one w stanie zmotywować pracownika; jedynie – w przypadku niezaspokojenia – zdemotywować. Do czynników motywacyjnych Herzberg zaliczył m.in. uznanie, awans, odpowiedzialność, możliwość rozwoju. Idąc tym tokiem myślenia, najpierw należałoby pracownikowi zapewnić bezpieczeństwo pracy (zarówno bezpieczeństwo fizyczne, jak również stałość zatrudnienia), godziwe (akceptowalne) wynagrodzenie i warunki pracy, a dopiero potem rozpocząć proces motywowania. Oczywiście godziwy (akceptowalny) poziom zarówno wynagrodzenia, jak i bezpieczeństwa oraz warunków pracy jest pojęciem względnym.

Średni poziom zarobków na stanowisku farmaceuty w roku 2017 wyniósł 4800 zł brutto, na stanowisku technika farmacji 2853 zł brutto [<http://www.rynek>

apteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/ile-zarabia-magister-farmacji-a-ile-technik,19227.html], na stanowisku kierownika apteki – 7200 zł brutto [https://zarobki.pracuj.pl/raporty-i-trendy-placowe/ile-zarabia-farmaceuta]. Odnosząc te wartości do płacy minimalnej (2000 zł/brutto) i średniego wynagrodzenia (4272 zł/brutto) [www.wynagrodzenia.gus], można przyjąć, że poziom wynagrodzeń pracowników aptek stwarza warunki do motywowania pozapłacowego. Dodatkowo, zdaniem niektórych specjalistów w zakresie polityki płac, aby wpłynąć na wzrost wydajności pracownika należy zaproponować premie w granicach 30-35% płacy zasadniczej zakładając jej udział w wynagrodzeniu ogólnym na poziomie 60% i tym samym wzrost wynagrodzenia o co najmniej 20% (jest to najniższy próg motywacyjny) [Kozioł, 2002, s. 134]. Tak wysokie podwyżki nie są możliwe, ponieważ w naturalny sposób wpłynęłyby na wzrost cen lub spadek zysków firmy.

Analizując poziom bezpieczeństwa (na podstawie analizy porównawczej z innymi branżami) można przyjąć, że zarówno poziom bezpieczeństwa fizycznego, jak i stałość zatrudnienia są również na dość wysokim poziomie – wymogi prawne funkcjonowania aptek wymuszają na ich właścicielach zatrudnianie pracowników na podstawie umowy o pracę; dodatkowo, podczas godzin otwarcia apteki musi w niej przebywać magister farmacji; stanowisko technika natomiast, chociaż niesamodzielne, jest dość chętnie obsadzane z powodu niższych jego kosztów.

Za pomocą jakich bodźców pozapłacowych motywować pracowników aptek?

Do najczęściej stosowanych motywatorów pozapłacowych materialnych w odniesieniu do pracowników aptek zaliczyć można [www.zarobki-raport.pracuj.pl]:

- służbowy telefon do celów prywatnych (18% badanych zadeklarowało występowanie tego motywatora) – z doświadczeń osobistych autora wynika, że telefony oferowane są przede wszystkim kierownikom aptek zatrudnionych w aptekach sieciowych;
- prywatna opieka medyczna (17%) – ten bonus najczęściej oferowany jest pracownikom różnego szczebla (kierownicy aptek, magistrowie farmacji, technicy farmacji) zatrudnionych w aptekach sieciowych;
- służbowy samochód do celów prywatnych (16%) – podobnie jak w przypadku telefonu służbowego, najczęściej otrzymują go kierownicy aptek sieciowych; w swoim doświadczeniu zawodowym autor nie spotkał się jednak z tym benefitem;
- dofinansowanie zajęć sportowych (14%) – najczęściej występuje w postaci karnetów;

- ubezpieczenie na życie (12%) – podobnie jak przypadku telefonu i samochodu – ubezpieczenie najczęściej oferowane jest kierownikom aptek sieciowych;
- dofinansowanie nauki języków obcych (5%) – również z tym benefitem autor nie spotkał się w praktyce;
- dofinansowanie kursów i szkoleń (3%);
- bony towarowe (3%);
- karty pre-paid (1%);
- bony żywieniowe (1%);
- dofinansowanie usług turystycznych (1%);
- dofinansowanie biletów do kina, teatru (1%).

Zestawiając powyższe dane z doświadczeniami praktycznymi autora, należałoby zauważyć, że w odniesieniu do motywatorów pozapłacowych materialnych bardzo niebezpieczne jest stosowanie uogólnień odnośnie ich występowania. Zupełnie inne motywy stosowane są w zależności od stanowiska (co oczywiste), dodatkowo, duże różnice występują również ze względu na formę prawną i wielkość apteki/firmy [por. Kunasz, 2015, s. 61-72]; Matwiejczuk, Tomaszuk, 2013, s. 42-50; Tomaszuk, 2014, s. 238-251].

Natomiast analizując preferencje motywacyjne pracowników aptek można zauważyć, że najchętniej (niezależnie od stanowiska) sięgają oni po następujące narzędzia materialne:

- prywatną opiekę medyczną;
- dofinansowanie zajęć sportowych;
- ubezpieczenie na życie;
- dofinansowanie kursów i szkoleń;
- zniżki na oferowane produkty.

Dobrą praktyką w zakresie motywowania pozapłacowego jest spersonalizowanie motywatora – w ocenie autora bardzo duży walor motywacyjny spełniają kupony o drobnej wartości wręczane pracownikom przez przełożonego na forum publicznym jako forma podziękowania (najczęściej do wykorzystania w obrębie apteki/firmy).

Analizując natomiast motywy pozapłacowe niematerialne można zauważyć, że – ze względu na specyfikę pracy – niektóre z nich (jak np. atrakcyjność wykonywanych zadań czy udział w kreowaniu ścieżki kariery, awans pionowy) są regulowane ustawowo lub nie dotyczą pewnych stanowisk – np. samodzielność w podejmowaniu decyzji (ze względu na zwierzchność magistra farmacji) w bardzo ograniczonym stopniu może wystąpić w przypadku technika farmacji.

O ile preferencje motywacyjne w zakresie motywatorów pozapłacowych materialnych są dość mocno uzależnione od statusu materialnego (a więc, poniekąd, piastowanego stanowiska), o tyle, nie można jednoznacznie stwierdzić, że zależność taka występuje również w odniesieniu do motywatorów niematerialnych. Motywatory niematerialne są kwestią zależną od wielu cech zarówno metryczkowych, jak i psychologicznych [Matwiejczuk, Tomaszuk, 2011, s. 130-137], dodatkowo, są bardziej zmienne w czasie (niestałe) niż preferencje materialne.

Analizując preferencje niematerialne pracowników aptek, do najpopularniejszych, niezależnie od piastowanego stanowiska, zaliczyć należy:

- poczucie samorealizacji,
- atrakcyjność wykonywanych zadań,
- elastyczny czas pracy (partycypacja w ustalaniu godzin pracy),
- równowagę pomiędzy pracą z życiem rodzinnym,
- dobrą atmosferę w pracy [Mijał i Winter, 2017, s. 90-96],
- poczucie przynależności do zespołu,
- pochwała i wyróżnienie słowne,
- sprawiedliwość [por. Moczydłowska, 2017, s. 213-224].

Dodatkowo, w odniesieniu do farmaceutów istotne są także:

- awans pionowy,
- udział w kształtowaniu ścieżki kariery,
- samodzielność wykonywanych zadań.

Podsumowanie

Kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego wielkości, czy prowadzonej działalności jest siła tkwiąca w pracownikach. w niniejszym opracowaniu podjęto problematykę motywowania pracowników aptek. Samo motywowanie nie jest tematem nowym, jednak, parafrazując stwierdzenie A. Masłowa, że do tej pory nie sformułowano wyczerpującej definicji motywowania, można skonstatować, że pomimo tysięcy opracowań (zarówno teoretycznych, jak i praktycznych) do chwili obecnej nie udało się również opracować recepty na motywowanie – nie można stwierdzić jednoznacznie, że konkretne grupy zawodowe czy stanowiska są szczególnie wrażliwe na konkretne motywatory.

W przypadku pracowników aptek z całą pewnością należy zwracać szczególną uwagę na motywowanie pozapłacowe niematerialne – to na jego podstawie buduje się zmotywowany i zaangażowany zespół.

Literatura

1. Bartkowiak G. (1999), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań, 182s.
2. Borkowska s. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 419s.
3. Dębowska K., Godlewska J., Olszewska A. M., Tomaszuk A., Tomaszewska E. J. (2017), *Potrzeby pracodawców w zakresie wsparcia w kształceniu ustawicznym w zawodach deficytowych w województwie podlaskim*, WUP, Białystok, 289s.
4. Franken R. A. (2006), *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 580s.
5. Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, KIW, Warszawa, 203s.
6. Griffin R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 743s.
7. [hppt:www.zarobki-raport.pracuj.pl](http://www.zarobki-raport.pracuj.pl)
8. <http://www.przedstawicielemedyczni.pl>
9. <http://www.rynekapteki.pl>
10. <http://www.studia.net>
11. <http://www.wynagrodzenia.gus>
12. <https://zarobki.pracuj.pl>
13. Juchnowicz D., Tomaszuk A. (2018), *System motywacji pozapłacowej w Państwowej Straży Pożarnej*, Akademia Zarządzania 3(1), s. 23-39
14. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 320s.
15. Kunasz M., (2015), *Wielkość przedsiębiorstwa a zakres implementacji instrumentów realizacji i oceny efektywności szkolenia. Wyniki badań*, Economics and Management (7) 1 s. 61-72
16. Masłow A. (2009), *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa, 401s.
17. Masłyk-Musiał E. (2011), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 274s.
18. Matwiejczuk T., Tomaszuk A. (2011), *Możliwości używania sztucznych sieci neuronowych przy doborze motywatorów dla kadry menedżerskiej*, Economics and Management 3 (2), s. 130-137
19. Matwiejczuk W., Tomaszuk A. (2013), *Sociologičeskie aspekty motivacii menedžerov pol'skih stroitel'nyh predpriátij*, Sociologičeskie Issledovaniâ 9, s. 42-50
20. Mijal M., Winter M. (2017), *Factors influencing teamwork in health care*, Engineering Management in Production and Services 9 (2), s. 90-96

21. Moczydłowska J. M (2017), *Justice as an axiological criterion in the evaluation of the compensation system*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 75, s. 213-224
22. Moczydłowska J. M. (2016), *Uczciwość jako aksjologiczna przesłanka wynagradzania*, Przedsiębiorstwo Przyszłości 3 (28), s. 9-18
23. Moczydłowska J. M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych a perspektywa kadry menedżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 161, s. 123-132
24. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 sierpnia 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o izbach aptekarskich*, Dz. U. z 2016 r. poz. 1496
25. Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001
26. Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998, 285s.
27. Piotrkowski K. (2006), *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna AL-MAMER, Warszawa, 331s.
28. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa, 323s.
29. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr. D. R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 656s.
30. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bielizniarskiej*, Economics and Management 6(1), s. 238-251
31. *Ustawa prawo farmaceutyczne*, Dz. U. 2001 nr 126 poz. 1381
32. Wasiluk A., Janczulewicz L. (2014), *Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich (na przykładzie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Stanisława Staszica w Sejnach oraz Veisiejų technologijos ir verslo mokykla)*, Economics and Management 6 (1), s. 183-204

Motivating in the pharmaceutical industry (on the example of pharmacy employees)

Abstract

Employees and their skills, competences, knowledge and experience are distinctive of strong organizations. It is a reason, why motivating them is still valid. The article systematizes knowledge on the subject of motivating in the theoretical aspect. In empirical part of

article attempts have been made to find factors motivating employees of pharmacies. Paper focused on non-monetary motivators, their analysis was carried out in relation to pharmacists.

Keywords

motivating, motivators, pharmacist

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników jako nowa koncepcja zarządzania

Daria Smarżewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: daria.smarzewska@gmail.com

Streszczenie

Pracownicy stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji. Posiadane przez nich kwalifikacje oraz kompetencje mają kluczowe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednym z głównych elementów współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Zaangażowanie jest swego rodzaju odzwierciedleniem chęci oraz zdolności do wykonywania pracy. Można je rozpatrywać w kilku aspektach, np. jako zaangażowanie wobec organizacji czy też wobec pracy. Istnieje wiele czynników wpływających na poziom zaangażowania, odnoszących się zarówno do samego pracownika, a także do organizacji. Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników jako kluczowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Słowa kluczowe

Zarządzanie, zaangażowanie, zarządzanie zaangażowaniem

Wstęp

Niezmienne, od wielu lat pracownicy są najważniejszym zasobem jakim dysponuje organizacja [Libertowska, 2014, s. 85-96]. O ile ich rola w działalności przedsiębiorstwa wciąż pozostaje taka sama i odnosi się do wykonywania określonej pracy na rzecz pracodawców, o tyle samo podejście do zarządzania nimi zmienia się [Kmiotek, 2012, s. 285]. Nieustanna ewolucja przedsiębiorstw, sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji staje się procesem coraz bardziej skomplikowanym [Oleksyn, 2016, s. 153; Budzisz, Urban i Wasiluk, 2006]. Jednym z kluczowych elementów związanych stricte ze współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi jest zaangażowanie pracowników. Problematyka ta

w literaturze przedmiotu cieszy się sporym zainteresowaniem badaczy, zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym [Sokołowska-Durkalet i Tabaszewska-Zajbert, 2017, s. 179; Moczyłowska, 2013, s. 162-171; Mazur, 2014, s. 158-170; Wasiluk, 2011, s. 145-155]. w ogólnym rozumieniu, zaangażowanie pracowników jest odzwierciedleniem ich chęci oraz zdolności do pracy [Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 84]. Zaangażowanie pracownika może przyjmować różne wymiary, od zaangażowania wobec organizacji, poprzez zaangażowanie w pracę czy też zawód, aż po zaangażowanie społeczne, wynikające ze środowiska w którym dany pracownik funkcjonuje [Juchnowicz, 2010, s. 58].

Celem niniejszego artykułu jest przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników jako kluczowego elementu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

1. Zaangażowanie pracowników – przegląd definicji

W literaturze przedmiotu wielu badaczy podejmowało próbę zdefiniowania pojęcia zaangażowania pracowników. Jedną z pierwszych definicji, była ta zaproponowana przez W. A. Khana, opisująca zaangażowanie jako stan psychologiczny, dzięki któremu pracownik w czasie wykonywania swoich obowiązków, mógł wyrazić siebie, nie tylko pod względem fizycznym, ale także emocjonalnym oraz kognitywnym [Kmiotek, 2012, s. 287]. Inną definicję zaangażowania podaje M. Juchnowicz, która rozumie je jako przejawianie przez pracownika chęci do wkładania większego wysiłku w wykonywaną pracę, podkreślając przy tym, że zaangażowanie te kreuje osiągnięcia pracowników oraz jest pojęciem szerszym niż motywacja [Juchnowicz, 2010, s. 58].

Tab. 1. Wybrane definicje zaangażowania pracowników

Autor	Definicja
Maslach i in.	Zaangażowanie to przeciwieństwo wypalenia zawodowego.
Bakker i in.	Zaangażowanie jest połączeniem zdolności oraz chęci do pracy.
Andrew i Sofian	Zaangażowanie to stan emocjonalno-motywacyjny, który związany jest z pracą, a przywiązanie te odnosi się do identyfikowania się pracownika z organizacją
Saks i Erickson	Zaangażowanie to wysiłek wkładany w pracy, który wiąże się z poświęceniem pracownika i stanowi wyraz jego intelektualnego oraz emocjonalnego oddania organizacji.
Kowalski	Zaangażowanie wyraża się w stopniu, w jakim jednostki osobiście włączają się w proces wspierania organizacji, przy czym efektywność ich pracy jest lepsza, niż jest to konieczne do utrzymania stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kulikowski, 2015, s. 81; Stankiewicz i Moczulska, 2012, s. 334-335).

Pomimo różnorodności w interpretowaniu opisywanego zjawiska, w przedstawionych definicjach zaangażowania (tab. 1) można doszukać się elementów je łączących. Wszystkie przejawiają pozytywny aspekt związany z zaangażowaniem, jakim jest entuzjazm, którym cechuje się pracownik wykazujący taką postawę. Należy także podkreślić, iż pojęcie zaangażowania jest terminem wielowymiarowym, odnoszącym się do różnych kategorii, nie tylko tych emocjonalnych ale również poznawczych.

Zdaniem I. Kołodziejczyk-Olczak na pojęcie zaangażowania pracowniczego składają się trzy zasadnicze elementy [Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 85]:

- przynależność do organizacji,
- gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji,
- przekonanie o słuszności wartości i celów wyznaczonych przez organizację.

Zaangażowanie pracowników to jeden z kluczowych czynników wpływających na sukces organizacji. Dzieje się tak nie tylko ze względu na to, że pracownik zaangażowany jest związany z organizacją i zamierza w niej pozostać, ale także dlatego, że tacy pracownicy cechują się większą energią oraz zapałem podczas wykonywanych obowiązków [Michalak, 2014, s. 261].

Analizując zarządzanie zaangażowaniem pracowników, należy zauważyć, iż może przyjmować ono różne kierunki. Zaangażowanie danej jednostki może odnosić się nie tylko do wykonywanej pracy, ale także do samej organizacji czy też do zawodu. w przypadku zaangażowania wobec organizacji oraz pracy, jego poziom będzie tożsamy z poziomem identyfikowania się pracownika z podstawowymi wartościami przedsiębiorstwa takimi jak jego misja, wizja, cele czy też wartości. w przypadku zaangażowania w zawód, mowa jest tu o identyfikowaniu się jednostki z celami jakie stawia przed nim rozwój zawodowy oraz stałe dążenie do realizacji ścieżki zawodowej [Stankiewicz i Moczulska, 2012, s. 214].

2. Zaangażowanie organizacyjne a zaangażowanie w pracę

Najbardziej ogólny i zarazem najprostszy podział zaangażowania wyróżnia jego dwa podstawowe rodzaje [Borkowska, 2014, s. 13]:

- bierne – związane z bezpośrednim przywiązaniem pracownika do organizacji;
- aktywne – związane z bezpośrednim uczestnictwem w sprawach przedsiębiorstwa, w szczególności związanych z jej rozwojem.

Znaczącą rolę w badaniach nad zaangażowaniem pracowników miały prace Johna Meyera oraz Natalie Allen. Badacze ci stworzyli swoiste narzędzie, dzięki

któremu możliwy był pomiar zaangażowania organizacyjnego pracowników. Kwestionariusz zaproponowany przez nich obejmował badanie poziomu trzech podstawowych składowych zaangażowania organizacyjnego: zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego [Spik i Klincewicz, 2008, s. 5].

Zaangażowanie afektywne (z ang. *affective commitment*) związane jest z emocjonalnym przywiązaniem pracownika do danej organizacji. Odnosi się ono do więzi, która łączy pracownika z danym przedsiębiorstwem. Dzięki analizie zaangażowania afektywnego możliwa jest także ocena stopnia identyfikacji pracownika z daną organizacją [Marzec, 2014, s. 142]. Pracownik zaangażowany afektywnie odczuwa także szeroko rozumiane zadowolenie z wykonywanej pracy, ponieważ nie wykonuje jej z przymusu, lecz z własnej woli. w tym przypadku pracownik jest także wspierany w swoich działaniach przez organizację go zatrudniającą a efekty jego pracy są szanowane i uznawane [Łaguna i in., 2015, s. 278].

Zaangażowanie trwania (z ang. *continuance commitment*) wiąże się z potrzebą lub przymusem pozostawania pracownika w danej organizacji. Wynika to w szczególności z pojawiającej się obawy o koszty związane ze zmianą miejsca pracy oraz z obawy przez utratą zdobytych dotychczas korzyści [Lipka i in., 2012, s. 84]. Osoba wykazująca się tym rodzajem zaangażowania wykonuje swoje obowiązki gorzej niż pozostali pracownicy zatrudnieni w organizacji, a relacje łączące ją z innymi są słabe. Poczucie zainwestowania swojego wysiłku w dotychczas wykonywaną pracę, sprowadza się do tego, iż zmiana jej może nastąpić tu wyłącznie w chwili pojawienia się lepszej oferty [Łaguna i in., 2015, s. 278].

Ostatnią składową zaangażowania organizacyjnego jest zaangażowanie normatywne (z ang. *Normative commitment*). Ten rodzaj zaangażowania jest uwarunkowany w szczególności przez normy społeczne a także poczucie obowiązku oraz lojalność pracownika wobec organizacji [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 49]. Pracownik zaangażowany normatywnie prac w organizacji postrzega jako działania właściwe, mające swoje uzasadnienie w jego moralności, stąd też pojawia się w tym przypadku poczucie obowiązku związane z kontynuowaniem zatrudnienia [Łaguna i in., 2015, s. 279].

Przedstawiony powyżej trójczynnikowy model zaangażowania organizacyjnego, pozwala na interpretowanie różnego rodzaju zachowań pracowników. Każdemu z przedstawionych powyżej elementów zaangażowania odpowiada konkretny stan psychiczny danego pracownika, powstający w skutek oddziaływania różnego rodzaju czynników oraz uwarunkowań organizacji [Adamska-Chudzińska, 2015, s. 50].

Innym rodzajem zaangażowania opisywanym w literaturze przedmiotu jest zaangażowanie w pracę. Jak podają M. W. Kopertyńska i K. Kmiotek jest to stan

psychologiczny wywoływany przez określone czynniki, któremu towarzyszy celowe podejmowanie konkretnych zachowań [Kopertyńska i Kmiotek, 2016, s. 188]. Przy omawianiu koncepcji zaangażowania w pracę warto wspomnieć o tej proponowanej przez Schaufeliego i Bakker'a. Koncepcja ta wywodzi się z nurtu psychologii pozytywnej i odnosi się głównie do odnajdywania pozytywnych aspektów z wykonywania pracy. w ramach tej koncepcji można wyróżnić trzy podstawowe jej składniki czasu [Łaguna i in., 2015, s. 280-281]:

- *vigor* – odnoszący się do chęci pozostania w danej organizacji, a także energii jaką wkłada pracownik w wykonywanie swoich obowiązków;
- *dedication* – opisuje zaangażowanie korelujące z jej ważnością, odczuwaniem inspiracji przy wykonywanych zadaniach, entuzjastycznych ich wypełnianiem a przede wszystkim z traktowaniem pracy jako swoistego wyzwania;
- *absorption* – opisuje pracownika jako w pełni zaangażowanego oraz pochłoniętego przez pracę do tego stopnia, że traci on poczucie.

3. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników uzależnione jest od wielu kluczowych czynników. s. Borkowska jako najważniejsze z nich wymienia: rodzaj zaangażowania pracowników, możliwość rozwoju pracowników, model zarządzania zasobami ludzkimi przyjęty w organizacji, stosunki międzyludzkie, czy też czynniki odnoszące się do samego pracownika oraz jego sytuacji w życiu prywatnym [Borkowska, 2014, s. 12].

Diagnoza, pomiar oraz wpływanie na poziom zaangażowania pracowników jest istotne, ze względu na jego wpływ na efektywność oraz wyniki organizacji. Menedżerowie powinni nie tylko zadbać o wypracowanie odpowiedniego poziomu zaangażowania ich pracowników, ale także starać się je utrzymać możliwie na jak najwyższym poziomie oraz przez jak najdłuższy czas. Podejmowanie takich działań wynika w szczególności z konieczności dbałości o takie aspekty jak [Borkowska, 2014, s. 15]:

- zatrudnianie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje;
- precyzyjne określanie zakresu obowiązków indywidualnie dla każdego z pracowników;
- jasny i zrozumiały system informacji wewnętrznej;
- prowadzenie otwartej komunikacji na linii podwładny – przełożony;
- system wynagrodzeń adekwatny do kwalifikacji pracowników oraz stawek rynkowych;

- prowadzenie okresowych ocen pracowników, przy czym muszą oni zostać wcześniej poinformowani o celach i zasadach tych działań;
- wspieranie rozwoju pracowników – w szczególności poprzez ich uczestnictwo w szkoleniach, kursach oraz stażach.

Podejmowanie powyżej przedstawionych działań wpływa znacząco na nie tylko budowanie, ale przede wszystkim wzmacnianie istoty zaangażowania pracowników. Korzyści, jakie może przynieść wypracowanie silnego zaangażowania pracowników są znaczące. Jednak, z drugiej strony, zbyt mocne wpływanie na zaangażowanie pracowników może także spowodować że będą oni przepracowani – a co za tym idzie, ich efektywność będzie niższa.

Zaangażowanie pracowników jest relacją dotyczącą dwóch kluczowych stron – pracownika oraz organizacji, w której jest on zatrudniany. Do głównych cech, jakie wpływają na poziom zaangażowania można zaliczyć [Kaczyńska i in., 2015, s.64]:

- identyfikowanie się pracownika z organizacją – odnoszące się do rozumienia przez pracownika celów organizacji oraz skuteczne ich wypracowywanie;
- efektywność działań – wszelkiego rodzaju aktywności podejmowane przez pracownika w celu działania na rzecz organizacji, dzięki czemu wyniki osiągnięte przez organizację są wyższe;
- stabilizację – odnoszącą się do silnej chęci związanej z pozostawaniem w jednym miejscu pracy;
- pasję – pracownik wykonujący pracę, która jest zgodna z jego zainteresowaniami posiada odczucia pozytywne – robi to, co lubi.

Istnieje wiele czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników (tab. 2). w zależności od rozpatrywanej kategorii można je podzielić na trzy zasadnicze grupy czynników: związanych bezpośrednio z pracownikiem, związanych z wykonywaną pracą oraz czynniki organizacyjno-sytuacyjne.

Tab. 2. Czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników		
Związane z pracownikiem	Związane z pracą	Organizacyjno-sytuacyjne
<ul style="list-style-type: none"> - wiek - płeć - stosunki międzyludzkie - stan zdrowia - posiadane 	<ul style="list-style-type: none"> - rodzaj wykonywanej pracy (umysłowa, fizyczna): <ul style="list-style-type: none"> • charakter pracy – praca rutynowa, praca twórcza, praca niezależna • rodzaj zajmowanego stanowiska - organizacja czasu pracy : 	<ul style="list-style-type: none"> - stosunki międzyludzkie w organizacji - dopasowanie do kultury organizacyjnej

<p>kompetencje</p> <ul style="list-style-type: none"> - osobista chęć rozwoju - potrzeba samorealizacji - sytuacja rodzinna - sytuacja mieszkaniowa 	<ul style="list-style-type: none"> • rodzaj – praca dzienna lub nocna lub zmianowa, związana z podróżowaniem - odpowiednia polityka personalna organizacji: <ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju • jasne kryteria awansowania • stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego (zarówno materialnego jak i niematerialnego) 	<p>- relacje na linii pracownik-organizacja</p>
---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borkowska, 2014, s. 17-20).

Zaangażowanie pracowników jest uzależnione w dużym stopniu od tego, jak są oni traktowani przez przedsiębiorstwo, w którym pracują. Aby pracownik mógł się w pełni zaangażować, przedsiębiorstwo powinno nieustannie inwestować w jego rozwój oraz w sposób sprawiedliwy doceniać dokonania poszczególnych zatrudnionych osób. Jednocześnie należy podkreślić, iż ważnym czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania danego pracownika, jest wykonywanie przez niego takiej pracy, z której będzie osiągał satysfakcję. Świadomość posiadania pracy, która od zawsze była marzeniem lub celem danej osoby, powoduje jej efektywniejsze wykonywanie, a co za tym idzie, wpływa na wyniki osiągnięte przez organizację [Kaczyńska i in., 2015, s. 65; Samul, 2014, s. 97-107].

Wśród innych czynników wpływających na poziom zaangażowania można wyróżnić także czynniki związane z motywowaniem pracownika. Kaczyńska i in. jako podstawowe czynniki motywacyjne wpływające na poziom zaangażowania pracowników wymienia [Kaczyńska i in., 2015, s. 65]:

- dopasowanie cech pracownika wobec środowiska w którym pracuje;
- poczucie sprawiedliwego traktowania;
- możliwość wykorzystywania różnych kompetencji podczas wykonywania pracy;
- decentralizację procesów decyzyjnych;
- sposoby komunikowania się z pracownikami;
- koszty utracone – np. strata związana z rozwiązaniem stałej umowy o pracę;
- konieczność wywiązywania się z posiadanych obowiązków.

Zarządzanie zaangażowaniem nie jest procesem prostym. Wymaga ono posiadania przez menedżerów konkretnej wiedzy odnoszącej się do tego terminu. w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych klasyfikacji odnoszących się do składowych tego procesu. Jedną z nich przedstawia M. Michalak, w ramach której

wyróżnia się następujące składowe procesy zarządzania zaangażowaniem pracowników [Michalak, 2014, s. 263]:

- zachęcanie pracowników do aktywnego proponowania wdrażania nowych rozwiązań;
- stymulowanie rozwoju pracowników;
- powierzenie pracownikom zadań ambitnych;
- partycypację pracowników w procesie podejmowania decyzji;
- możliwość wyrażenia własnych opinii przez pracowników.

Istotnym czynnikiem w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników jest także wypracowanie odpowiedniego zaufania pomiędzy nimi a organizacją. Szczególnie ważne jest tu tzw. zaufanie wertykalne, czyli to występujące pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym. Posiadanie pracowników cechujących się wysokim poziomem zaufania pozwala menedżerowi na wdrażanie różnorodnych, zazwyczaj innowacyjnych rozwiązań z zakresu metod zarządzania. Ponadto, menedżerowie chętniej inwestują w rozwój pracowników którzy wykazują się dużym zaufaniem wobec nich, nie tylko poprzez wysyłanie ich na wszelkiego rodzaju szkolenia, ale także poprzez awansowanie oraz częstsze angażowanie pracowników w proces zarządzania [Lewicka, 2013, s. 180].

Aby skutecznie wdrażać rozwiązania z zakresu zarządzania zaangażowaniem pracowników należy także stymulować ciągły wzrost czynników wpływających na ich poziom. Zadaniem autorki, umożliwienie pracownikom rozwoju osobistego oraz zwiększanie ich partycypacji spowoduje, że pracownik chętniej oraz bardziej efektywnie będzie wykonywał swoje zadania.

Podsumowanie

W niniejszej publikacji przedstawiono teoretyczne aspekty związane z koncepcją zarządzania zaangażowaniem pracowników. Jest ono jednym z kluczowych elementów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Świadomość menedżerów co do posiadania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz umiejętnościach jest obecnie ważnym czynnikiem. w związku z tym, przedsiębiorstwa powinny starać się wdrażać wszelkiego rodzaju rozwiązania prowadzące do zwiększenia poziomu zaangażowania ich pracowników. Należy zaznaczyć, że proces budowania, a następnie utrzymywania odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników jest trudny oraz może trwać przez długi czas.

Ponadto, jak podaje J. M. Moczydłowska, wśród kluczowych barier związanych z zarządzaniem zaangażowaniem pracowników należy wymienić [Moczydłowska, 2016, s. 176]:

- nieświadomość kadry kierowniczej związana z jej wpływem na zachowania pracowników;
- nieumiejętne budowanie oraz utrzymywanie zaangażowania pracowników lub brak takich umiejętności wśród kadry zarządzającej;
- inne przyczyny, na które nie mają wpływu kierownicy np. brak możliwości uczestniczenia oraz wywierania wpływu na proces rekrutacyjny pracowników

Pomimo istnienia barier związanych z zarządzaniem zaangażowaniem, menedżerowie powinni stale stymulować pracowników do zwiększania ich udziału w życiu przedsiębiorstwa. Należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki, które wpływają na poziom zaangażowania pracowników oraz starać się wdrażać je w możliwie jak najlepszy sposób w życie organizacji.

Literatura

1. Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 8 (944), s. 45-55
2. Borkowska s. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2 (97), s. 9-26
3. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2006), *Teoria i praktyka zarządzania – wybrane zagadnienia cz. II*, Difin, Warszawa, 142 s.
4. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3-4, s. 57-66
5. Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróż A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenie Y*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie 1200 (60), s. 61-79
6. Kmiotek K. (2012), *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego 8, s. 285- 298
7. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2, s. 84-96
8. Kopertyńska M. W., Kmiotek K. (2016), *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, Zarządzanie i Finanse 14 (2), s. 183-194
9. Kulikowski K., (2015), *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Nauki o zarządzaniu 3, s. 80-90
10. Lewicka D. (2013), *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica 282, s. 179-186

11. Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, Economics and Management 6 (2), s. 85-96
12. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa
13. Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015), *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, Medycyna Pracy 66 (2), s. 277-284
14. Marzec I. (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje 27(4), s. 139-145
15. Mazur B. (2014), *Sustainable Human Resource Management in theory and practice*, Economics and Management 6 (1), s. 158-170
16. Michalak M. (2014), *Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?*, Prace Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu 350, s. 261-271
17. Moczydłowska J. M. (2016), *Bariery zaangażowania organizacyjnego pracowników ochrony zdrowia w ocenie kadry kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 1, s. 171-181
18. Moczydłowska J.M, (2013), *Zaangażowanie pracowników a aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, 4 (42), s. 162-171
19. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 24 (2), s. 153-171
20. Samul J. (2014), *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, Economics and Management 6 (2), s. 97-107
21. Sokołowska-Durkalec A., Tabaszewska-Zajbert E. (2017), *Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego 24, s. 179-194
22. Spik A., Klineciewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, WAIp, Warszawa 2008, 580s.
23. Stankiewicz J., Moczulska M. (2012), *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, w: Mikoła B.(red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
24. Wasiluk A. (2011), *Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych*, Economics and Management 3 (1), s. 145-155

Employee involvement management as a new management concept

Abstract

Employees are the most important asset of any organization. Their qualifications and competences are of key importance in building the competitive advantage of the company. One of the main elements of modern concepts of human resources management is the management of employee engagement. Commitment is a kind of reflection of the willingness and ability to do work. They can be considered in several aspects, eg as commitment to the organization or to work. There are many factors affecting the level of engagement, referring both to the employee himself and to the organization. The purpose of this article is to review the literature on the subject of employee involvement management as a key element of human resources management in the organization.

Keywords

management, commitment, engagement management

ETYKA W ZARZĄDZANIU

ETHICS IN MANAGEMENT

Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej

Wioleta Ostrowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wioleta.ostrowska1813@gmail.com

Streszczenie

Wraz z rozwojem rynku oraz globalizacją podejście do roli biznesu w społeczeństwie uległo zmianom. Organizacje stały się bardziej świadome tego, że dbanie o wysoką jakość produktów czy usług nie jest już wystarczające, koniecznością stały się działania związane z troską o środowisko naturalne, relacje ze społecznością lokalną czy samymi pracownikami. Wymagane staje się tworzenie nowej jakości, która uwzględnia oczekiwania nie tylko indywidualnych osób, ale wszystkich interesariuszy.

Celem artykułu jest przegląd oraz systematyzacja wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu oraz prezentacja przykładowych działań społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Artykuł stanowi przegląd wyselekcjonowanych polskich i zagranicznych terminów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zawarte w nim treści zwracają uwagę na rolę i korzyści jakie niesie ze sobą wprowadzenie strategii CSR dla przedsiębiorstw. Dodatkowo, zawarte zostały również wskazówki dotyczące skutecznego wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności.

W pracy przedstawiono zróżnicowane działania wybranego przedsiębiorstwa w odniesieniu do różnych grup odbiorców.

Słowa kluczowe

Strategia, społeczna odpowiedzialność biznesu, Kompania Piwowarska

Wstęp

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) na przestrzeni ostatnich lat stało się bardzo popularne i zyskało dużą wartość. Mimo wielu dyskusji odnośnie znaczenia terminu CSR, wciąż nie wprowadzono jednej, uniwersalnej definicji.

Najnowsze badania i publikacje zwracają uwagę na rolę strategii społecznej odpowiedzialności. Udowadniają, że jest ona źródłem przewagi, a nie modą. Moż-

na stwierdzić, że CSR straciło miano wyróżnika w działaniach strategicznych, a stało się pewnym wymaganiem w oczach interesariuszy. Przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą starają się znaleźć coraz to nowsze sfery, obszary działań, które wpłyną korzystnie na ich wizerunek, a przy tym wzbudzą większe zaufanie społeczeństwa.

Celem artykułu jest przegląd oraz systematyzacja wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu oraz prezentacja przykładowych działań społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Publikacja ma charakter poglądowy, w artykule zostały zawarte również wskazówki dotyczące wdrożenia skutecznej strategii społecznej odpowiedzialności.

1. Przegląd literatury

W dobie globalizacji, zagrożeń i wszelkich zmian społecznych również podejście do roli biznesu w społeczeństwie uległo zmianom. Organizacje stały się bardziej świadome tego, że dbanie o wysoką jakość produktów czy usług jest jedynie połowiczne. Konieczne stały się różne działania związane z troską o środowisko naturalne, relacje z społecznością lokalną czy samymi pracownikami [Kaźmierczak, 2017, s.14-16]. Wynikiem tego, dużego znaczenia w przeciągu ostatnich kilku lat nabrał termin społecznej odpowiedzialności biznesu [Nogieć, 2013, s. 67; Zaremba, 2014, s. 279-290; Borkowska-Niszczota, 2015, s. 368-392; Lulewicz-Sas, 2013, s. 242-254; Lulewicz-Sas, 2014, s. 142-157; Sznajder, 2013, s. 194-211]. CSR jest relatywnie nowym zagadnieniem, które wraz z upływem czasu ciągle się zmienia [Yang i Guo, 2014, s. 819]. Tabela 1. przedstawia wybrane przez autorkę definicje terminu CSR.

W literaturze polskiej i zagranicznej terminowi CSR często towarzyszyły różnice w definiowaniu i wyjaśnianiu charakteru tego zjawiska. Społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do wielu sfer życia. „Samo pojęcie CSR, podobnie jak public relations, nie ma jednej definicji (...) według definicji opracowanej przez World Business Council for Sustainable Development: CSR wyraża się w ciągłym zobowiązaniu biznesu do zachowań etycznych i przyczynia się do ekonomicznego rozwoju, poprawy jakości życia siły roboczej, ich rodzin, tak samo jak lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” [Ołędzki (red.) 2010, s. 234]. Mimo wielu dyskusji odnośnie znaczenia pojęcia CSR, wciąż ten termin nie posiada uniwersalnej definicji. Autorzy od lat wprowadzają nowe określenia, doszukując się szerszych jej znaczeń. Komisja Europejska (KOM 681) wprowadziła w 2011 roku nowe definicje terminu społecznej odpowiedzialności biznesu. Nowa interpretacja

opisuje CSR jako odpowiedzialność jaką ponoszą przedsiębiorstwa za ich wpływ na środowisko społeczne.

Tab. 1. Wybrane definicje pojęcia CSR

Autor	Definicja
Komisja Europejska (KOM)	„Odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”.
Gotowska, Jakubczak	„Dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne, ekologiczne aspekty działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami społecznością lokalną)”.
Banasik, Sobiecki	„Zobowiązanie organizacji do podejmowania działań ukierunkowanych na realizację celów społeczeństwa, jako całości w długim i krótkim okresie”.
Boguszewicz-Kreft	„Zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju, polega na dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy”.
Żychlewicz	„Kompleksowa koncepcja przedsiębiorstwa integrującą wszystkie wymiary dotyczące długotrwałości, które z jednej strony są strategicznie zaplanowane i stosowane, a z drugiej strony mają implikować pewną długotrwałość, jak i regularność”.
Leoński	„Działanie prospołeczne, nastawionym na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, udzielanie pomocy, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej oczekiwania na korzyści”.
Stecko	„Społecznie odpowiedzialny biznes oznacza to, w jakim stopniu firma podejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe zobowiązania nakładane na nią przez strony w zaangażowane w jej działalność”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (KOM, 2011, s. 7; Gotowska, Jakubczak, 2015, s. 24; Banasik, Sobiecki, 2016, s. 45; Boguszewicz-Kreft, 2015, s. 126; Żychlewicz, 2015, s. 283; Leoński, 2015, s. 69; Stecko, 2012, s. 110).

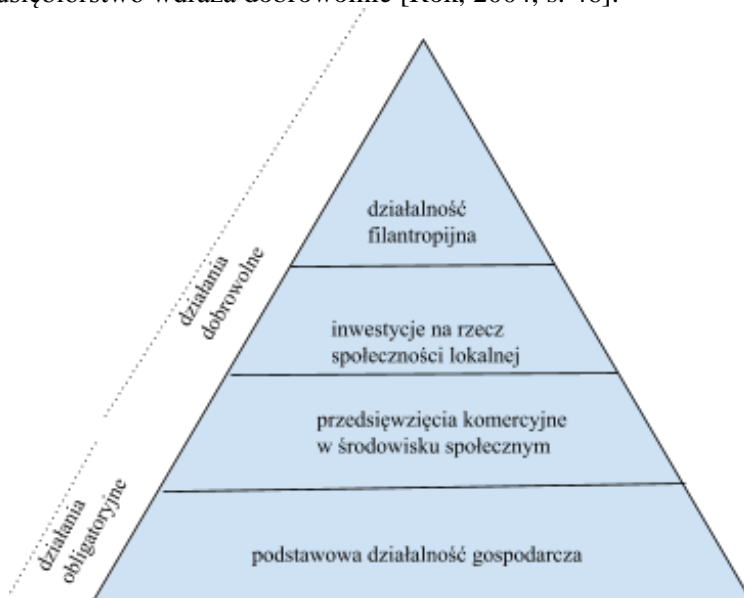
Natomiast w literaturze nauk o zarządzaniu interpretacja odnosi się do procesu, który ma na celu poznanie i wcielenie zmieniających się oczekiwań interesariuszy w strategię zarządzania przedsiębiorstwem, a także obserwację jej wpływu na stopień konkurencyjności firmy [Lulewicz-Sas, 2016, s. 42-44]. Ciekawą interpretację pojęcia zaproponował Płoszajski definiując CSR jako innowacje. Podkreśla, że działania w ramach społecznej odpowiedzialności jakie stosują przedsiębiorstwa są za każdym razem przyporządkowywane do sytuacji *szyte na miarę*, co sprawia, że są one niepowtarzalne [Płoszajski, 2016, s. 29]. Według Ziembę i Świeszczak społeczna odpowiedzialność biznesu powinna opierać się na odszukiwaniu i podtrzymywaniu równowagi w różnych sferach życia, zarówno w obszarze społecznym, ekologicznym, ekonomicznym jak i etycznym. Dodatkowo organizacja powinna brać pod uwagę potrzeby wszystkich grup interesariuszy [Ziembę, 2014, s. 315-329; Ziembę, Świeszczak, 2014, s. 319]. Termin społecznej odpowiedzialności pojawia się również w normie ISO 26000, w której CSR zostało opisane jako odpowiedzialność decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa oraz ich etyczne i klarowne zachowania. Norma ISO 26000 nie podlega certyfikacji natomiast zawiera zestaw praktyk i standardów, które umożliwiają przedsiębiorstwom dobrowolnie ich zastosowanie. Według normy CSR powiązany jest z siedmioma obszarami: z ładem korporacyjnym, prawami człowieka, związkiem z klientami, zaangażowaniem społecznym, zachowaniami w pracy, środowiskiem oraz praktykami rynkowymi [Tylec, 2016, s. 515].

Warto podkreślić, że różnice w definiowaniu CSR mogą wiązać się z nazewnictwem terminu. Pisząc o CSR wielu autorów podaje różne określenia tej koncepcji. w literaturze można przeczytać o społecznej odpowiedzialności organizacji, odpowiedzialności korporacyjnej jak i również o odpowiedzialności przedsiębiorstw czy biznesu. Bez wątplenia jednak, każda wprowadzona definicja, niezależnie od miejsca pochodzenia, posiada pewien określony fundament koncepcji. Podkreśla się rolę przedsiębiorstw w oparciu o działania prospołeczne i proekologiczne. Działania te powinny brać pod uwagę oczekiwania wszystkich interesariuszy, a także być zgodne z normami zarówno etycznymi jak i prawnymi czy środowiskowymi [Leoński, 2015, s. 69].

Bez wątplenia istotną kwestią w prowadzeniu działań CSR-owych jest ciągle i systematyczne utrzymywanie kontaktu z najważniejszymi grupami interesariuszy. Przedsiębiorstwa prowadzą taki dialog w celu poznania oczekiwań i potrzeb wszystkich zainteresowanych, aby wybrać te, które w możliwie największym stopniu wymagają zaspokojenia. Firmy muszą być otwarte na sugestie i głosy płynące od interesariuszy, a w szczególności od klientów i pracowników, którzy stają się coraz to bardziej świadomi. Aby strategia społecznej odpowiedzialności została

odpowiednio przygotowana ważne jest, aby dialog jaki prowadzony jest przez firmy był dwustronny, ale również skupiał się na rzeczywistych oczekiwaniach interesariuszy i działaniach, które wymagają natychmiastowej poprawy. Poprzez takie podejście wzrasta zaufanie do przedsiębiorstwa, a jednocześnie budowane zostają jego wartości. Interesariusze również mogą oddziaływać na postępowanie przedsiębiorstw, stwarzając im najróżniejsze szanse, możliwości, ale również wymagania i oczekiwania [Wachowiak, 2011].

Rok wyodrębnia cztery etapy zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesu przedsiębiorstw. Rysunek 1. przedstawia działania obligatoryjne oraz te, które przedsiębiorstwo wdraża dobrowolnie [Rok, 2004, s. 46].



Rys. 1. Poziom zaangażowania społeczne przez przedsiębiorstwa

Źródło: B. Rok, Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 46.

Pierwszy poziom cechuje się działaniami, które każde przedsiębiorstwo musi wypełnić. Na ogół są to działania w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego. Ujęta jest w nich podstawowa działalność przedsiębiorstwa. Drugi poziom rozumiany jest jako działania, których celem jest wspieranie wyników komercyjnych, dzięki współpracy z organizacjami społecznymi na przykład poprzez sponsoring przedsięwzięć lokalnych. w kolejnym etapie przedsiębiorstwo inwestuje w akcje na rzecz społeczności lokalnej. Celem takich działań jest budowanie długoletnich

relacji z otoczeniem w jakim funkcjonuje firma. Poziom czwarty wiąże się z filantropią, czyli tzw. „czyste wspieranie” akcji charytatywnych. Oznacza to, że przedsiębiorstwo nie realizuje w tym czasie żadnych własnych celów komercyjnych [Nogieć, 2013, s. 69-70]. Natomiast Stecko w swojej publikacji piszę o pięciu etapach rozwoju CSR w przedsiębiorstwie. Dzieli ją na pięć er:

- era chciwości;
- era filantropii;
- era marketingu;
- era zarządzania;
- era odpowiedzialności.

Era chciwości skupia się na działaniach, które mają zapewnić maksymalizację zysku, a próby naprawy są podejmowane jedynie w sytuacjach kryzysowych. Jest to etap, w którym organizacja troszczy się jedynie o swój wynik finansowy. Druga era nazywana jest krokiem w kierunku zmiany nastawienia odnośnie społeczeństwa lokalnego, a tym samym krokiem w budowaniu relacji, która będzie skutkować wzmocnieniem działalności charytatywnej i wsparciem działań prospołecznych. Kolejny etap jest okresem promocji, budowy wizerunku, a także testu z wykorzystaniem działań CSR jako dodatkowego elementu działań marketingowych. Era zarządzania jest to czas związany z urzeczywistnieniem działań odnośnie zrównoważonego rozwoju w strategicznych działaniach firmy. Ostatnia era jest to okres odpowiedzialnych przedsiębiorstw wykorzystujących społeczną odpowiedzialność do budowania więzi z interesariuszami [Stecko, 2012, s. 126].

2. Znaczenie i rola CSR

Odpowiednio zarządzany CSR kreuje społeczną i środowiskową wartość, a przy tym wspiera cele przedsiębiorstwa, poprawia relację z interesariuszami a jednocześnie działa na obniżenie kosztów operacyjnych. Skuteczna strategia powinna być spójna z wizją i misją organizacji [Rangan, Chase, Karim, 2012, s. 20]. Przedsiębiorstwa powinny dopasować cele działań społecznych do własnych celów biznesowych w danym okresie, a następnie dostosować je do podstawowych kompetencji firmy. Odpowiednio przemyślana i dopasowana strategia wpływa na poprawę wydajności stosowanych działań, przyczynia się do poprawy pozycji strategicznej firmy a także wpływa na postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej [Tzu, 2008, s. 24]. w strategii CSR ważne jest prowadzenie dialogu z interesariuszami, gdyż to właśnie ich oczekiwania i potrzeby wpływają na planowanie działań, które będą tworzyć strategię społecznej odpowiedzialności. Koncepcja CSR powinna być długofalowa i porównywalna ze strategią

działalności przedsiębiorstwa jak i również z wartościami oraz kulturą organizacyjną. Warto podkreślić, że skutecznie wdrożona strategia będzie narzędziem wspierającym rozwój przedsiębiorstwa oraz elementem budującym jego pozytywny wizerunek [Wachowiak, 2011]. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest utożsamiana z uczciwością, dlatego też CRS jest kluczem do tworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Bardzo istotną rolę odgrywa tutaj spójność wizerunkowa, czyli zgodność kierunku polityki CSR z budowaniem wizerunku marki czy produktu. Oznacza to, że firmy promujące zdrowy tryb życia, wspierające aktywność fizyczną nie powinny sprzedawać produktów, które są niezdrowe lub zawierają substancje wpływające niekorzystnie na zdrowie. Takie działania wpływałyby na utratę wiarygodności przedsiębiorstwa [Buglewicz, 2017, s. 136-137].

Pierwszym krokiem wdrażania strategii CSR jest zrozumienie jej istoty przez kadrę zarządzającą, jak i przez pracowników niższego szczebla. Wszyscy pracownicy powinni być uzmysłowieni i zorientowani na bezustanne podejmowanie czynności prospołecznych i środowiskowych. Kolejnym etapem jest świadome i chętne dostosowywanie koncepcji społecznej odpowiedzialności do codziennych działań przedsiębiorstwa [Zychlewicz, 2015, s. 282].

Stale zwiększająca się presja społeczna wpływa na działalność przedsiębiorstw. Wiele firm wprowadza innowacje, m.in. działania odnośnie energii odnawialnej. Można stwierdzić, że CSR straciło miano wyróżnika w działaniach strategicznych, a stało się pewnym wymaganiami w oczach interesariuszy. Firmy konkurując ze sobą starają się znaleźć coraz to nowsze sfery, obszary często wybierając takie działania, które obecnie są popularne, charakteryzują się dużym zainteresowaniem społecznym. Dlatego tak ważne stało się włączanie koncepcji CSR do podstawowej strategii przedsiębiorstwa. Dodatkowo, opublikowane badania "IBM" pokazały, że działania w sferze CSR zapewniają przewagę nad konkurencją. Potwierdza to ponad połowa największych przedsiębiorstw na świecie [Hancock, 2015, s. 3].

Można stwierdzić, że strategia społecznej odpowiedzialności biznesu stała się źródłem przewagi konkurencyjnej. Firmy, które wdrażają strategię CSR mogą spodziewać się korzyści. Zaliczają się do nich takie benefity jak:

1. zwiększenie zaangażowania pracowników;
2. wzrost efektywności przedsiębiorstwa;
3. rozprzestrzenienie się pozytywnego obrazu firmy wśród pracowników;
4. tworzenie wartości dla interesariuszy;
5. rozwój kultury organizacyjnej;
6. wzrost lojalności konsumentów i innych grup interesariuszy;

7. poprawa relacji z mediami, samorządami, uczelniami, społecznością i władzami lokalnymi;
8. wzrost zainteresowania marką firmy, wzrost konkurencyjności;
9. znaczący wpływ na poprawę wyniku bankowego.

Czynniki społeczno-gospodarcze oraz szybkie tempo rozwoju technologicznego nieustannie wpływa na rozwój CSR. Zmiany społeczne i postęp gospodarczy narzuca przedsiębiorstwom zobowiązania zarówno w obszarze społecznym jak i ekonomiczno-prawnym. Wymagane staje się tworzenie nowej jakości, która uwzględnia oczekiwania nie tylko indywidualnych osób, ale i grup społecznych. Dlatego też tak istotna okazała się umiejętność zarządzania materialnym jak i niematerialnym obszarem działalności firmy. Właśnie dlatego strategia społecznej odpowiedzialności biznesu staje się naturalnym kierunkiem w drodze do przyszłości, przed którym znalazły się współczesne przedsiębiorstwa [White leaf, www.whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu, dostęp: 23.08.2018 r.].

3. Charakterystyka Kompanii Piwowskiej

Kompania Piwowska stanowi ciekawy przykład przedsiębiorstwa, które charakteryzują się uczciwym i godnym naśladowania podejściem do realizacji strategii społecznej odpowiedzialności. Przy wyborze przedsiębiorstwa autorka sugerowała się doświadczeniem Kompanii Piwowskiej odnośnie dobrych praktyk biznesu. Przedsiębiorstwo w 2017 roku zdobyło liczne nagrody m.in. Złoty Listek CSR (najwyższe wyróżnienie w rankingu tygodnika „Polityka” przeznaczone wyłącznie dla firmy z branży spożywczej), 5. miejsce w diamentowej dziewiątce XII Rankingu Odpowiedzialnych Firm, tytuł Etyczna Firma 2017 w konkursie „Puls Biznesu” (branża spożywcza), nagroda główna w kategorii „Strategia CSR roku” w konkursie Responsible Business Awards 2017, a także wiele innych [<https://www.kp.pl/files/Kompania-Piwowska-Raport-zrownowazonego-rozwoju-za-2017.pdf>, dostęp: 24.08.2018 r.].

Kompania Piwowska od 2017 roku należy do japońskiej grupy Asahi Group. W skład KP wchodzi obecnie trzy browary, a ich historia sięga XVII wieku. Tyskie Browary Książęce założone w 1629 w Tychach, Browar Dojlidy mieszczący się na terenie Białegostoku otwarty w 1768 roku oraz Lech Browary Wielkopolski założony w Poznaniu, w 1895 roku. Browar w Tychach uznawany jest za jeden z najstarszych browarów w Polsce. Warzenie piwa odbywa się tam nieprzerwanie od 1629 roku, obok zakładu mieści się obecnie muzeum „Tyskie Browarium”. Natomiast tytuł najbardziej nowoczesnego browaru w Europie otrzymał Browar w Po-

znaniu. Rocznie jest tam warzone ponad sześć milionów hektolitrow piwa. Najmłodszym członkiem KP jest Browar w Białymstoku, który został przyłączony do Kompanii w 2003 roku. Ze względu na swoje położenie Browar Dojlidy często zmieniał swoich właścicieli. Ciekawostką może być informacja, że należał również do rodziny Branickich.

To właśnie w tych trzech browarach warzone są piwa najchętniej kupowane przez Polaków, takie jak: Żubr, Tyskie, Lech, Książęce, Dębowe i Redds. Piwa sprzedawane są nie tylko na terenie Rzeczypospolitej, produkty eksportowane są do Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii, USA czy Kanady. w 2017 r. na eksport trafiło ponad 497 tys. hl piwa. Firma posiada ok. 35,5% udziałów w polskim rynku piwa (dane według GUS), zatrudnia ponad 2760 osób, w 2017 roku sprzedaż piwa przekroczyła 13, 2 mln hl piw [<https://www.kp.pl/o-nas/kim-jestesmy?start=1>; dostęp: 24.08.2018 r.].

Kompania Piwowarska od 2012 roku jest sygnatariuszem Karty Różnorodności. Celem Karty jest zobowiązanie się firmy do systematycznego wdrażania rozwiązań, które przyczynią się do rozwoju koncepcji równego traktowania pracowników i zarządzania różnorodnością. Działania te skierowane są również do partnerów biznesowych i społecznych przedsiębiorstwa. Ponadto, KP aktywnie działa i współpracuje z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wspiera i promuje działania prospołeczne oraz dzieli się z innymi przedsiębiorstwami sprawdzonymi i skutecznymi praktykami z dziedziny różnorodności i praw człowieka. Przedsiębiorstwo wprowadziło również program aktywnego wspierania rozwoju kobiet, w ramach którego stwarza równe szanse zatrudnienia bez względu na płeć. Program „Stawiamy na kobiety” zapewnia mentoring oraz nadzoruje indywidualne programy rozwojowe. Kompania Piwowarska od wielu lat, systematycznie publikuje wyniki w kontekście zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo w swoich raportach odnosi się do wszystkich browarów (Tychy, Poznań, Białystok) oraz do jedenastu centrów dystrybucji, raport opracowywany jest zgodnie z międzynarodowym standardem Global Reporting Initiativ [<http://raportyspoleczne.pl/wp/kontent/uploads/raports/90a510cdf33329ef3efa95736a9eda57.pdf>; dostęp: 09.09.2018 r.].

Kompania Piwowarska jest spółką akcyjną. Władze w spółce pełni Zarząd oraz Rada Nadzorcza, która funkcjonuje w ramach Statutu Spółki. Prezes Zarządu jest powoływany i odwoływany przez Radę Nadzorczą, która również kontroluje bieżące sprawy spółki i ustala wielkość wynagrodzeń Zarządu. Członkowie Rady Nadzorczej są wybierani na trzy lata przez uchwałę Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy. Natomiast Zarząd Kompanii Piwowarskiej liczy obecnie 7 członków. Głównymi zadaniami Zarządu jest identyfikowanie strategicznych zadań, priorytetów, zarządzanie i kontrola bieżących spraw Spółki oraz reprezentacja firmy na

zewnątrz [<http://raportyspoleczne.pl/wpcontent/uploads/raports/90a510cdf33329ef3efa95736a9eda57.pdf>, dostęp: 09.09.2018 r.].

4. Strategia społecznej odpowiedzialności na przykładzie Kompanii Piwowarskiej

Kompania Piwowarska swoją strategię zarządzania przedsiębiorstwem oparła na realizacji dobrych praktyk CSR. Dodatkowo warto podkreślić, że Kompania Piwowarska oprócz standardowych działań, rozpoczęła działania uświadamiające, które dotyczą rozsądnego spożywania alkoholu. Została utworzona platforma komunikacyjna ABCalkoholu.pl, gdzie można znaleźć różne treści związane z alkoholem i jego spożyciem. Celem platformy jest zachęcenie do podejmowania racjonalnych i odpowiedzialnych decyzji związanych ze spożywaniem alkoholu. Kompania Piwowarska prowadzi również akcję przeciwdziałania uzależnieniom, a także zapobiegania spożycia alkoholu przez nieletnich [<http://www.abcalkoholu.pl/>, dostęp: 24.08.2018 r.].

W 2017 roku Kompania Piwowarska wraz ze zmianą właściciela wprowadziła nową zintegrowaną z polityką Grupy Asahi strategię „Postaw na piwo”. w jej ramach zostały uwzględnione wartości, jakimi powinno charakteryzować się przedsiębiorstwo oraz filozofia zrównoważonego rozwoju wraz z konkretnymi zobowiązaniami. Strategia w głównej mierze promuje umiarkowanie w spożyciu alkoholu, oszczędność wody i energii, wsparcie dla drobnych przedsiębiorstw i społeczności lokalnej. Kompania Piwowarska jest firmą, która ma jasno określony cel i wytyczoną koncepcję. Swoje działania skupia na realizacji polityki społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Już po wejściu na stronę internetową firmy w ciągu kilku sekund można zauważyć zakładkę CSR, w której znajduje się całoroczny raport z najważniejszymi informacjami z możliwością pobrania. Taki interfejs pozwala w łatwy sposób odnaleźć potrzebne informacje i zapoznać się z działalnością firmy [<https://www.kp.pl/csr/strategia-postaw-na-piwo>, dostęp: 24.08.2018 r.].

Koncepcje CSR Kompanii Piwowarskiej czyli „Postaw na Piwo” można podzielić na pięć źródeł wzrostu [<https://www.kp.pl/files/Kompania-Piwowarska-Raport-zrownowazonego-rozwoju-za-2017.pdf>, dostęp: 24.08.2018 r.]:

- **Rozwój biznesu i społeczności:** działania związane ze wspieraniem rozwoju pracowników KP oraz ich partnerów. Inwestycja w działania społeczne, a zwłaszcza wobec społeczności lokalnej (wolontariat pracowniczy, sponsoring wydarzeń sportowych i kulturowych).

- **Oszczędzanie wody:** wprowadzanie usprawnień, których zadaniem jest obniżenie zużycia wody do produkcji piwa. Dodatkowo działania związane z zabezpieczaniem dostaw wody do zakładów produkcyjnych, tak aby transport surowca przebiegał w sposób bezpieczny zarówno dla środowiska jak i okolicznych mieszkańców.
- **Odpowiedzialne spożycie:** wszelkie działania, których celem jest promocja odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu zarówno przez same przedsiębiorstwo jak i ich partnerów biznesowych. KP organizuje szkolenia z zakresu odpowiedzialnej sprzedaży w handlu detalicznym i w gastronomii.
- **Czyste środowisko:** uwzględniono tu cele dotyczące obniżenia emisji zanieczyszczeń, zwiększenia poziomu recyklingu oraz zmniejszenia poziomu ilości odpadów. Przedsiębiorstwo inwestuje w energooszczędne urządzenia i oświetlenia, dodatkowo wyposaża sieci detaliczne w nowe lodówki (przyjazne dla środowiska).
- **Wydajne i przyjazne uprawy:** przedsiębiorstwo promuje lokalne surowce i dostawy od stałych partnerów, utrzymuje długoletnie handlowe relacje z polskimi rolnikami. Prowadzi działania, które zapewniają uprawę surowców (jęczmieniu, chmielu) zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Kompania Piwowska prowadzi szereg działań skierowanych na rzecz pracowników, społeczności lokalnej i działania związane z troską o środowisko. Poniżej zaprezentowano wybrane inicjatywy realizowane przez przedsiębiorstwo, dokonując selekcji względem ważności działań w danej kategorii [<https://www.kp.pl/files/Kompania-Piwowska-Raport-zrownowazonego-rozwoju-za-2017.pdf>, dostęp: 24.08.2018]:

1. Działania na rzecz pracowników

- „Świadomy kierowca Kompanii Piwowskiej” – program, którego celem jest uświadamianie kierowców o zagrożeniach i niebezpiecznych sytuacjach drogowych. Szkolenia pozwalają pracownikom zdobyć teoretyczne i praktyczne umiejętności odnośnie bezpiecznej jazdy, a także pierwszej pomocy.
- „Postaw na zdrowie” – Kompania Piwowska zapewnia każdemu pracownikowi etatowemu jak i całej jego rodzinie pakiet medyczny w sieci Medicover. Pozwala on korzystać ze specjalistycznych świadczeń medycznych. w ramach programu w miejscu pracy przeprowadzane są również badania wzroku i słuchu oraz akcje skierowane na przeciwdziałanie rakowi jelita grubego i radzenia ze stresem w pracy.
- „Postaw na ruch” - w ramach tego programu organizowane są imprezy sportowe takie jak turniej piłki nożnej „Tyskie Cup” czy biegi, gdzie fani

tego sportu mogą zrzeczać się w Klubie Biegacza Kompanii Piwowarskiej. Celem programu jest zachęcenie pracowników KP do aktywności fizycznej, ale również promocja i wspieranie sportu osób niepełnosprawnych. W 2017 r. w ramach „Postaw na ruch” pracownicy KP pokonali dystans 278 168 km.

2. Działalność na rzecz środowiska
 - Szereg akcji informacyjnych – każdy pracownik może poszerzyć wiedzę dotyczącą sposobów oszczędzania energii. w ramach działań na rzecz ochrony środowiska Kompania Piwowarska systematycznie współpracuje przy organizacji festiwalu muzycznego Przystanek Woodstock (od 2018 r. Pol'and'Rock Festival). Podczas festiwalu promowana jest selektywna zbiórka odpadów.
 - „Bądź mądry, bądź eko!” – działania w ramach tego programu promują recykling. Poruszane tematy dotyczą celu zgniecenia puszk, oddawania butelek zwrotnych do sklepu i wrzucania do pojemników na stłuczkę szklaną tych, które nie nadają się do ponownego użytku. w ramach programu Kompania Pomysłów pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły dotyczące usprawnień produkcji, oszczędności wody czy energii.
3. Działania na rzecz społeczeństwa
 - Lechstarter – jest to program utworzony przez markę Lech Premium. Jego celem jest wyzwolenie pozytywnej energii mieszkańców i stworzenie tzw. „lepszyc miast”. Program Lechstarter umożliwia fundacjom i stowarzyszeniom zgłaszanie pomysłów odnośnie nowych miejsc integracji, innowacyjnych metod wpływających na lepszą jakość życia czy różnych aktywności, które wpłyną na mieszkańców danego miasta. Po zebraniu pomysłów odbywa się głosowanie, podczas którego wybierane są najciekawsze pomysły. Zwycięskie inicjatywy otrzymują fundusze w formie 5 grantów w wysokości 100 tys.
 - Sponsoring wydarzeń – Marka Żubr stała się oficjalnym sponsorem nowego festiwalu SlowFest w Supraślu. Ideą imprezy jest obcowanie ze sztuką w towarzystwie natury. Dodatkowo Żubr wspiera inicjatywy Białowieckiego Parku Narodowego. Marka Lech jest sponsorem takich imprez muzycznych jak Przystanek Woodstock i Auditoriver w Płocku, dodatkowo warto podkreślić, że jest głównym partnerem piłkarzy Lecha Poznań. Natomiast Tyskie może się pochwalić wsparciem organizacji regat największych żaglowców The Tall Ship Races 2017 oraz drużyny hokejowej GKS Tychy.

- Kampania „Bądź Mądry” – kampania społeczna porusza tematy dotyczące spożywania alkoholu w ciąży („Jestem mądra – w ciąży nie piję alkoholu”), zachęca do bycia odpowiedzialnym kierowcą, a także promuje hasła – alkohol tylko dla dorosłych i świadoma konsumpcja.
- „Sprawdź promile” – jest to programu mobilnej strefy Sprawdź Promile, którą można znaleźć na różnych wydarzeniach zarówno muzycznych jak i sportowych, strefa jest tam, gdzie zjeżdżają się tysiące kierowców. Celem strefy jest oszacowanie poziomu alkoholu we krwi oraz udzielenie informacji na temat dopuszczalnych ilości promili we krwi [<http://www.abcalkoholu.pl/aktualnosci>: Rusza-czwarta-edycja-programu-Sprawdz-Promile?article=114, dostęp: 24.08.2018 r.].

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że strategia społecznej odpowiedzialności stanowi klucz do sukcesu każdego przedsiębiorstwa. CSR jest skutecznym narzędziem przewagi konkurencyjnej, jednak należy pamiętać, że jest to proces długofalowy, a oczekiwania społeczeństwa z roku na rok stają się coraz większe. Wraz ze wzrostem wyzwań społecznych, środowiskowych i gospodarczych, które stały się bez wątpienia stałym elementem działalności każdej organizacji, uważa się, że firmy odgrywają kluczową rolę w przenoszeniu społeczeństwa w kierunku bardziej zrównoważonej przyszłości [Szczępańska-Woszczyna, Kurowska-Pysz, 2016, s. 60-61] Jeszcze do niedawna to produkt stanowił sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Firmy konkurowały ze sobą jakością, ceną czy też unikalnymi cechami produktu – jednak ta era przeszła w zapomnienie. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa, jego przewagę i wizerunek coraz większy wpływ mają interesariusze. i nie chodzi tu tylko o klientów, ale i o inne grupy społeczne, takie jak: pracownicy, kontrahenci, społeczeństwo lokalne oraz władze. Wdrożenie strategii społecznej odpowiedzialności niesie ze sobą wiele korzyści, na które jednak przedsiębiorstwo musi trochę poczekać. Ważne jest, aby działania te były spójne z wartościami z jakimi utożsamia się przedsiębiorstwo, czyli zachowanie tzw. spójności wizerunkowej.

Kompania Piwowarska jest ciekawym przykładem firmy społecznie odpowiedzialnej. Firma działa wieloobszarowo, dzięki temu może dotrzeć do różnych grup interesariuszy o różnych priorytetach i potrzebach. Działania jakie prowadzi firma bez wątpienia wpływają na kreowanie pozytywnego wizerunku, który obecnie jest bardzo istotny. Przedsiębiorstwo, które jest postrzegane jako odpowiedzialny pra-

codawca nie będzie kojarzone tylko z nastawieniem na zysk, lecz będzie utożsamiane z tworzeniem bezpiecznych, korzystnych warunków pracy. Kluczowym czynnikiem sukcesu firmy jest komunikacja z jej interesariuszami. Kompania Piwowarska wykorzystuje różne narzędzia i kanały angażowania interesariuszy m.in. badania satysfakcji, strony internetowe i portale tematyczne – Sprawdź Promile, ABCalkoholu.pl, media społecznościowe, videoblog i wiele innych. Kompanię Piwowarską bez wątpienia można zaliczyć do podmiotów realizujących politykę odpowiedzialnego biznesu. Przedsiębiorstwo wzbudza zaufanie, szacunek oraz cieszy się dobrą opinią wśród pracodawców.

Zaangażowanie Kompanii Piwowarskiej w działania CSR przyniosło wiele pozytywnych korzyści, jednak nie można tu mówić o doskonałości. Przedsiębiorstwo musi uważnie słuchać, obserwować i starać się sprostać ciągle zmieniającym się potrzebom swoich interesariuszy. Dlatego też zawarte, w tym artykule treści stanowią podstawę do dalszej analizy strategii społecznej odpowiedzialności na podstawie Kompanii Piwowarskiej, które zostaną przeprowadzone przez autorkę w ramach pracy dyplomowej.

Literatura

1. Borkowska-Niszczota M., (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich*, Economics and Management 7(1), s. 368-392
2. Banasik P., Sobiecki R. (2016), *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część II. Zarządzanie i Ekonomia*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 264s.
3. Boguszewicz-Kreft M. (2015), *Przedsiębiorstwo i ich interesariusze*, CeDeWu, Warszawa, 188s.
4. Buglewicz K. (2017), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Nowa wartość konkurencyjna*, PWE, Warszawa, 188s.
5. Gotowska M., Jakubczak A. (2015), *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność MSP*, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, 119s.
6. Hancock H. (2015), *Corporate Social Responsibility & Strategy*, Ibe, <https://www.ibe.org.uk/userassets/otherpdfs/ugwinner2015.pdf> [18.08.2018 r.]
7. <http://www.whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu> [23.08.2018 r.]
8. <http://www.abcalkoholu.pl/aktualnosci:Rusza-czwarta-edycja-programu-Sprawdz-Promile?article=114> [24.08.2018 r.]

9. <https://www.kp.pl/files/Kompania-Piwowarska-Raport-zrownowazonego-rozwoju-za-2017.pdf> [24.08.2018 r.]
10. <https://www.kp.pl/o-nas/kim-jestesmy?start=1> [04.08.2018 r.]
11. <http://raportyspoleczne.pl/wpcontent/uploads/raports/90a510cdf33329ef3efa95736a9eda57.pdf> [dostęp: 09.09.2018 r.]
12. Kaźmierczak M. (2017), *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 279s.
13. Komisja Europejska (2011), *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetów Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw 681*, Bruksela, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf> [17.08.2018 r.]
14. Leoński W. (2015), *Społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39, s. 67-77
15. Lulewicz-Sas A. (2013), *Wpływ podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na wartość organizacji*, Economics and Management 5 (2), s. 242-254
16. Lulewicz-Sas A. (2014), *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie narzędziem koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu*, Economics and Management 6 (1), s. 142-157
17. Lulewicz-Sas A. (2016), *Ewolucja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 248s.
18. Nogieć J. (2013), *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non-profit*, Wydaw. Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, 174s.
19. Olędzki J. (2010), *Public relations w komunikowaniu społecznym i marketingu*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa, 234s.
20. Płoszajski P. (2016), *Czy społecznie odpowiedzialność firmy wspomaga jej innowacyjność*, SGH, Warszawa, 183s.
21. Rangan K., Chase L., Karim S. (2012), *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, Hbs, 31s.
22. Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 72s.
23. Stecko J. (2012), *Csr 1.0 a Csr 2.0. Porównanie i Analiza Pojęć*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing 3 (285), s. 110-126
24. Szczepańska-Woszczyna K., Kurowska-Pysz J. (2016), *Sustainable business development through leadership in SMEs, ISMSME*, Economics and Management 8 (3), s. 57-69

25. Sznajder M (2013), *Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy)*, Economics and Management 5 (2), s. 194-211
26. Tylec A. (2016), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce – synteza badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 97 (1964), s. 1-16
27. Tzu S., Building Your CSR Business Strategy, Csrwire, <http://www.csrwire.com/pdf/JustGoodBusinessCSRwireExcerpt.pdf> [18.08.2018 r.]
28. Wachowiak P. (2011) *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, E-mentor,
29. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859> [17.08.2018 r.]
30. Yang L., Guo Z. (2014), *Evolution of CSR Concept in the West and China*, International Review of Management and Business Research 28, s. 819-826
31. Zaremba M, (2014), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w krajach rozwijających się na przykładzie Indii*, Economic and Management 6 (2), s. 279-290
32. Ziemia M., (2014), *Działalność edukacyjna banków jako forma realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, Economics and Management 6 (3), s. 315-329
33. Ziemia M., Świeszczak K. (2014), *Działalność edukacyjna banków jako forma realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 319s.
34. Żychlewicz M. (2015), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe 11 (858), s. 281-289

Corporate Social Responsibility strategy on the example of Kompania Piwowarska

Abstract

With the development of the market and globalization, the approach to the role of business in society has changed. Organizations have become more aware that taking care of high quality products or services is no longer sufficient. Necessity has become activities related to care for the natural environment, relations with the local community or the employees themselves. It is required to create a new quality that takes into account the expectations of not only individual people but all stakeholders.

The aim of the article is to review and systematize knowledge about corporate social responsibility and to present examples of social responsibility actions on the example of a selected enterprise. The article is a review of selected Polish and foreign terms of corporate social responsibility. The contents contained in it draw attention to the role and benefits of implementing the CSR strategy for enterprises. In addition, there are also guide-

lines on the effective implementation of the social responsibility strategy. The article presents varied activities of the selected enterprise in relation to various groups of recipients.

Keywords

Strategy, corporate social responsibility, Kompania Piwowska

Etyczność studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w świetle badań własnych

Natalia Wasiluk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: wasiluk93@o2.pl

Streszczenie

W artykule zawarto rozważania dotyczące etyki, jej związku z zarządzaniem organizacją oraz kształtowania norm etycznych. Kwestie etyczne, problemy czy dylematy etyczne obecne są zarówno w życiu gospodarczym, jak i społecznym. Każde nieodpowiednie zachowanie niesie za sobą ryzyko zmiany reputacji człowieka, bądź organizacji. Artykuł zwraca uwagę na niedostateczny poziom propagowania wiedzy dotyczącej etycznego postępowania w działalności gospodarczej i jej wpływu na działalność organizacji.

Celem opracowania jest identyfikacja postaw studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w zakresie etyki (postawa wobec zasad, respektowanie zasad). Zawarte w artykule wyniki badań oparte są o badania własne metodą wywiadu bezpośredniego (PAPI, CAWI).

Słowa kluczowe

Etyka, etyka biznesu, etyczność studentów, zachowania nieetyczne

Wstęp

Znaczenie etyki w życiu gospodarczym i społecznym, oraz zainteresowanie etyką oraz kwestiami z nią związanymi z roku na rok wzrasta. Wynika to przede wszystkim z wzrostu informacji o nagannych postawach ludzi interesu, zwiększającym się naciskiem opinii publicznej na społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw, zmieniającym się prawem oraz rosnącym zrozumieniem wagi poszanowania zasad etycznych przy działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa [Serafin, 2005, s. 69]. Problemy etyczne powstać mogą w związku z jakimikolwiek działaniami gospodarczymi, dlatego nie należy lekceważyć etyki w biznesie. Studia dziedziny zarządzania skierowane są na naukę tego, jak prospe-

rować na rynku, jak poruszać się w kategoriach finansów, marketingu, nie skierowane są jednak na naukę uczciwości, wiarygodności oraz postępowania podczas pracy zgodnie z etyką [Dziadkiewicz, 2012, s. 155].

Uczelnie, jak również licea, technika i jednostki szczebli niższych powinny rozwijać kształcenie w kierunku jak najbardziej dostosowanym do obecnego rynku pracy, jak również przygotowywać do rozstrzygnięć problemów natury etycznej. Ważne jest, aby w tych jednostkach nie występowały zachowania nieetyczne. w tym celu jednostki te powinny badać, monitorować zachowania nieetyczne oraz ograniczać je poprzez możliwe środki (wprowadzanie zmian, posiadanie wykwalifikowanej kadry). Istnienie patologii, takich jak szeroko rozumiane zachowania nieetyczne prowadzić mogą do rozprzestrzeniania się zjawiska nieetyczności (w myśl zasady, że brak przeciwdziałania powoduje powtarzalność). Skuteczne przeciwdziałanie oraz kierowanie się wartościami może wyróżnić jednostkę na tle innych jednostek (uczelni, czy przedsiębiorstw).

Celem ogólnym artykułu jest identyfikacja postaw studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w zakresie etyki. w artykule przedstawione są wyniki badań własnych, dotyczących zachowań nieetycznych występujących na terenie Wydziału Inżynierii Zarządzania. Zastosowaną metodą badawczą były badania ilościowe, realizowane za pomocą techniki wywiadu kwestionariuszowego metodą PAPI (*Paper and Pencil Interview*) oraz metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). w artykule zawarte zostały możliwe rozwiązania, służące minimalizacji występowania zachowań nieetycznych.

1. Teoretyczne aspekty etyki

Pojęcie „etyka” wywodzi się z języka greckiego, od wyrazu *ethos*, oznaczającego zwyczaj, przyzwyczajenie, to, co powstaje dzięki przyzwyczajeniu. Termin etyki wprowadzony został przez Arystotelesa na oznaczenie jednej z dyscyplin (obok polityki, ekonomiki i retoryki), tzw. filozofii praktycznej. Etyka rozważa warunki postępowania moralnego i podlegania ocenom i normom etycznym, odpowiedzialności moralnej. Zajmuje się ocenami i normami dotyczącymi postępowania ludzkiego (tzn. świadomego i wolnego). Szuka także ostatecznej racji moralności i naczelnych norm, kryteriów moralności [Stępień, 1995, s. 103-104]. Współcześnie etyka to najogólniej teoria moralności, chociaż niekiedy oznacza również zespół norm i ocen moralnych charakteryzujących określone społeczeństwo (etyka utożsamiana jest wówczas z moralnością) [Jedynak 1999, s. 60-61]. w definicji Stonera i innych [2011, s. 119] etyka to „nauka o tym w jaki sposób

nasze zachowania wpływają na innych ludzi, to nauka o moralnych regułach stosowanych przez ludzi podczas podejmowania decyzji oraz o istocie wzajemnych stosunków między ludźmi”.

Etyka jest nauką rozległą, która wyróżnia wiele etyk szczegółowych, takich jak np. etyka biznesu (na gruncie której wyróżnić należy również CSR – *Corporate Social Responsibility*, czyli społeczną odpowiedzialność biznesu) [Lulewicz-Sas, 2014, s. 142-157; Lulewicz-Sas, 2013, s. 242-254], etyka zawodu, etyka religijna, etyka społeczna, etyka życia społecznego. Zasady etyczne nie są zawsze jasne i czytelne. Może to prowadzić do różnych dwuznaczności etycznych oraz odmiennego postrzegania konkretnych osób a w konsekwencji do ich odmiennego zachowania [Griffin, 2006, s. 109, Czerniawska, 2015]. Należy zwrócić uwagę, iż trudno jest uniknąć takiej sytuacji ze względu na różnorodność ludzi. Każdy człowiek zachowuje się i reaguje odrębnie na daną sytuację.

Etyka biznesu, nazywana również etyką gospodarki rynkowej, czy etyką życia gospodarczego odnosi się do etyki stosowanej w biznesie. Przedmiotem analiz w tym obszarze są zarówno standardy etyczne, jak i kondycja moralna świata biznesu. [Bokszańska, 2011, s. 36]. Gasparski pisze, iż „etyka biznesu jest dyscypliną uprawianą na styku etyki jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej, związanej głównie z gospodarką, handlem oraz innymi rodzajami działalności gospodarczej” [Gasparski, 2007, s. 25]. Pomiędzy pojęciami „etyka” i „biznes” widać pewne wzajemne wykluczenie. Etyka, jako nauka nie może być interesowna, natomiast pierwszą nadrzędną regułą, jaką kieruje się biznes oraz ogólnie pojęta ekonomia, jest zysk. Tabela 1 ukazuje różnice pomiędzy etyką a ekonomią.

Tab. 1. Różnice pomiędzy etyką a ekonomią

Kryterium	Etyka	Ekonomia
Cel	Doskonalenie się człowieka	Zysk lub przetrwanie
Dziedzina zainteresowań	Człowiek i relacje międzyludzkie	Produkcja i wymiana
Stosowana metoda	Refleksja i empatia	Metody ilościowe
Kryterium oceny	Dobro moralne (zgodność z obowiązującymi normami)	Skuteczność
Pojęcia konstytuujące	Grecka idea dobra (<i>agathon</i>)	Wolny rynek, dobra materialne
Postawa	Życzliwość	Walka konkurencyjna, indywidualizm
Charakter struktury podstawowej	Życie	Gra

Źródło: Filek, J., (2004). Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 26

Celem etyki jest doskonalenie się człowieka, a kryterium oceny, jakim posługuje się etyka to dobro moralne. Ekonomia natomiast, w tym również biznes, skupia się na przetrwaniu oraz skuteczności. Pomiędzy słowami etyka a biznes nie można postawić znaku równości. Należy jednak dążyć do tej równowagi na każdym etapie funkcjonowania firmy, jako jednostki. Etycznie postępujący przedsiębiorca szanuje zdanie pracowników, ich doświadczenie zawodowe oraz życiowe na każdym etapie współpracy z pracownikami, rozpoczynając od rekrutacji a kończąc na rozwiązaniu umowy o pracę. Szacunek okazywany pracownikom przekłada się na pozytywny wizerunek pracodawcy wśród pracowników, klientów oraz partnerów, lub też przyszłych partnerów [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 9; Moczydłowska i Sadowski, 2017]. Działania etyczne nie kolidują z biznesem, wręcz przeciwnie – skutecznie oraz konkretnie wspierają maksymalizację długoterminowej wartości dla przedsiębiorcy [Dziadkiewicz, 2012, s. 155].

2. Zachowania nieetyczne

Zachowanie nieetyczne można zdefiniować jako zachowanie niezgodne z obowiązującymi normami moralnymi. Istnieje wiele przyczyn, jakie wywołują zachowania oraz postawy nieetyczne wśród podmiotów gospodarczych. G. Wolska [2013, s. 234], jako czynniki kluczowe wymienia zbyt duże przyzwolenie społeczne na zachowania nieetyczne oraz niewiele przykładów pozytywnych wzorców. Przyczyny te prowadzą do niewielkiego zainteresowania etycznym postępowaniem w biznesie, w polityce, jak również wśród zwykłych ludzi [Wolska, 2013, s. 234].

Należy zauważyć, że skłonność do zachowań nieetycznych występuje częściej w środowiskach, gdzie znajdują się osoby zachowujące się nieuczciwie. Jak wskazują badania Harvard Business Review Polska, nawet najuczciwsi pracownicy wykazują większą skłonność do niewłaściwych zachowań, kiedy pracują u boku osób nieuczciwych. Od współpracowników łatwiej nauczyć się złych zachowań, niż dobrych. Podobne zachowanie pracowników może być spowodowane efektem rówieśniczym (który powoduje, że pracownicy uczą się od siebie nawzajem zachowań i norm społecznych), bądź poprzez naturalną skłonność pracy ze sobą (objawiającą się podobnymi wyborami), lub posiadaniem podobnych zachęt [Dimmock, Gerken, HBR Polska].

Decydując się na naruszenie norm etycznych, jednostki często wykorzystują do usprawiedliwiania się techniki neutralizacji. Umożliwiają one popełnienie czynu niezgodnego z zasadami etyki bez poczucia winy (lub z mniejszym poczuciem winy), bądź definiowanie danej sytuacji w sposób dopuszczający zachowanie prze-

ciwne obowiązującym prawu czy normom moralnym. Techniki neutralizacji, usprawiedliwiania swojego zachowania to [Gigol i Sypniewska, 2017, s. 325-326]:

- zaprzeczenie odpowiedzialności („wrobili mnie”),
- zaprzeczenie bezprawia („na biednego nie trafiło”),
- zaprzeczenie ofiary („zasłużył sobie na to”),
- potępienie potępionych („policja jest nie lepsza”),
- powołanie się na wyższą rację (przekonywanie siebie, że poświęca się jedno dobro na rzecz drugiego),
- bezsensowność prawa (ta norma jest zła).

Aby do zachowań nieetycznych nie dochodziło, należy im przeciwdziałać. Spośród narzędzi służących przeciwdziałaniu zachowaniom nieetycznym najobszerniejszym są programy etyczne, składające się m. in. z kodeksów postępowania, programu edukacji etycznej i komórki etycznej. Programy etyczne zasięgiem obejmować mogą również wizję, strategię firmy, procedury zarządzania, audyt etyczny firmy [Lewicka-Strzałecka, 1999, s. 66-78]. Poszczególne elementy programu etycznego często są wprowadzane oddzielnie. Kodeks etyczny jest jedynym z najczęściej stosowanych narzędzi i ma na celu zapobieganie konfliktom interesów, kradzieżom, przeciwdziałanie nadużyciom mogącym występować w jednostkach [Wiśniewska 2015, s. 196]. Innymi narzędziami wykorzystywanymi do przeciwdziałania zachowaniom etycznym są systemy motywacji, tworzenie struktur i procedur organizacyjnych, system kontroli, przywództwo etyczne, komunikacja wymagań (polityka informacyjna), szkolenia z zakresu problemów etycznych [Turek, 2011, s. 101-103].

3. Metoda badawcza

Badania postaw etycznych studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania przeprowadzone zostały w okresie od 22 maja do 10 czerwca 2018 roku. Próba badawcza obejmowała 200 studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania z różnych kierunków studiów oraz z różnych przedziałów wiekowych. Zastosowaną metodą badawczą były badania ilościowe, realizowane za pomocą techniki wywiadu kwestionariuszowego metodą PAPI (*Paper and Pencil Interview*) oraz metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Papierowo ankietę wypełniło 150 badanych osób, pozostała część (50 osób) ankietę wypełniało internetowo (kwestionariusz ankiety udostępniony został na platformie internetowej (<https://www.surveio.com/pl/>)). Dobór próby został dokonany w sposób celowy.

Zarówno metoda PAPI, jak i CAWI należą do metod wywiadu bezpośredniego. Metoda PAPI polega na wykorzystaniu tradycyjnej, papierowej formy kwe-

stionariusza i jako metoda jest prosta oraz pozwala na kontakt z ankierem oraz możliwość badań terenowych. Wśród wad metody PAPI najważniejszą wydaje się tzw. „wpływ ankierski”, czyli zagrożenie wpływu obecności badacza na odpowiedzi badanych. Technika CAWI polega na prowadzeniu badań ankietowych z wykorzystaniem internetu oraz jest metodą rozpowszechniającą się od momentu upowszechnienia internetu. Do zalet ankiet realizowanych techniką CAWI należy niski koszt badania oraz możliwość wypełnienia ankiety w dogodnym czasie [Przewłocka, 2009 s. 97].

3. Wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja postaw etycznych studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania. Podczas badania starano się uzyskać odpowiedzi na pytania takie jak: Czy studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej uważają za potrzebne zasady etyczne? Czy studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej postępują nieetycznie? Inną kwestią podjętą w badaniu była również ocena kompetencji, jakie Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej kształtuje wśród swoich studentów.

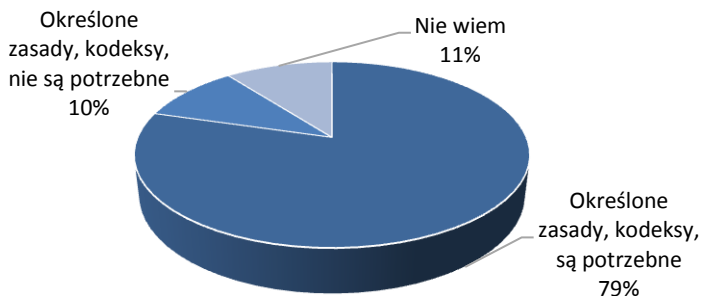
Największy odsetek spośród badanych osób stanowili przedstawiciele kierunku Zarządzanie. Najliczniejszą grupą ze względu na płeć były kobiety (tabela 2).

Tab. 2. Płeć i kierunek studiów badanych osób

Płeć		Kierunek studiów					
		Zarządzanie	Logistyka	Zarządzanie i Inżynieria Produkcji	Zarządzanie i Inżynieria usług	Turystyka i rekreacja	Razem/% ogółu
Kobieta	I. odp.	67	22	25	2	9	125
	% odp.	65,7%	64,7%	51,0%	50,0%	81,8%	62,5%
Mężczyzna	I. odp.	35	12	24	2	2	75
	% odp.	34,3%	35,3%	49,0%	50,0%	18,2%	37,5%
Suma %		100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ogół liczba		102	34	49	4	11	200

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Struktura odpowiedzi ankietowanych, dotycząca znaczenia określonych zasad etycznych w opinii studentów przedstawiona została na rysunku 1.

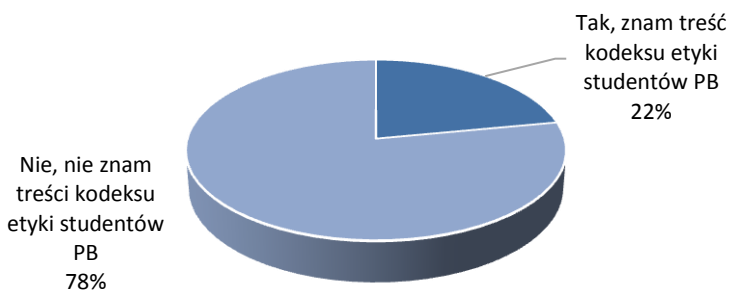


Rys. 1. Ważność zasad etycznych w opinii badanych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość przebadanych studentów uważa, że określone zasady postępowania oraz kodeksy etyki są potrzebne (79% odpowiedzi). Pozostała część badanych osób "nie wie" (11% odpowiedzi), bądź uważa że określone zasady oraz kodeksy etyki nie są potrzebne (10% ankietowanych). Uzyskane wyniki wskazują, że badane osoby uważają za potrzebne kodeksy etyki, jak również ich zastosowanie.

Chcąc zbadać, jak badane osoby przekładają ogólną ważność zasad oraz kodeksów etycznych na praktykę, zapytano ankietowanych o znajomość kodeksu etyki studentów Politechniki Białostockiej (rysunek 2).



Rys. 2. Znajomość kodeksu etyki studentów Politechniki Białostockiej wśród ankietowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badań wskazują, że studenci uważają kodeksy etyki oraz określone zasady moralne za potrzebne, jednocześnie przyznając, że nie znają kodeksu, który

bezpośrednio ich dotyczy (kodeks etyki studentów Politechniki Białostockiej zna jedynie 22% spośród 200 ankietowanych). Warto zauważyć, iż kodeks etyki studentów Politechniki Białostockiej jest ogólnodostępny na stronie internetowej Wydziału Inżynierii Zarządzania (zakładka studenci/dziekanat/regulaminy). Aby studenci byli zaznajomieni z treścią kodeksu etyki należy ów kodeks rozpowszechnić wśród studentów, komunikować treści w nim zawarte.

W procesie promowania etyki w przedsiębiorstwach ważną rolę odgrywają menedżerowie. Wpływają oni na kształt kultury organizacyjnej, bezpośrednio przekazując pracownikom normy i wartości obowiązujące w przedsiębiorstwie. Postawa etyczna menedżera musi być jasno postrzegana przez pracowników. Posiadać on również powinien szereg cech, dodatkowo ciągle dbając o podnoszenie swoich kwalifikacji oraz samodoskonalenie, przyczyniając się tym bezpośrednio do sukcesu organizacji oraz zarządzania organizacją w sposób etyczny [Serafin, 2005, s. 69-70]. Biorąc powyższe pod uwagę, w przebiegu badań studenci poproszeni zostali o ocenę cech i kompetencji kształtowanych przez Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej (cech, które pożądanę są zarówno przez kodeks etyczny studentów Politechniki Białostockiej, jak również w przyszłej pracy menedżera – samodzielność pracy, sprawiedliwość, uczciwość, umiejętność pracy w grupie, dzielenie się wiedzą). w pytaniu zastosowano 5 stopniową skalę ocen (1-5), gdzie 1 oznacza, iż dana kompetencja kształtowana jest w bardzo niskim stopniu, natomiast 5 – kompetencja kształtowana jest w stopniu bardzo wysokim (tabela 3).

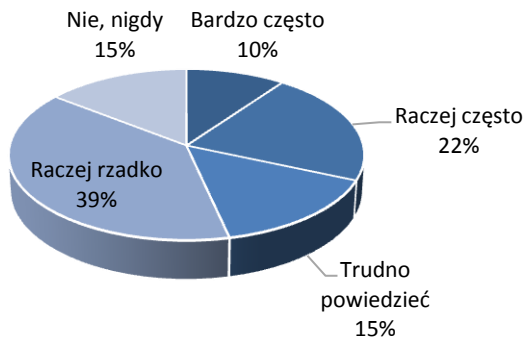
Najwyżej ocenioną umiejętnością wśród badanych osób była umiejętność pracy w grupie. Świadczy to o tym, że umiejętność ta jest rozwijana w wysokim stopniu na terenie Wydziału Inżynierii Zarządzania. Studenci często podczas zajęć pracują w grupach rozwiązując *case study*, jak również pracują nad grupowymi projektami poza uczelnią. Jednak, jak sugerują badania, nie jest to praca rozdzielona pomiędzy osoby z grupy projektowej sprawiedliwie (czynnik oceniony najniżej). Analizując wyniki badań stwierdzić można, iż kształcenie studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania należy poprawić w obszarach takich jak propagowanie sprawiedliwości, uczciwości, samodzielności oraz dzielenia się wiedzą. Istnienie zachowań nieetycznych powoduje zmniejszanie się zaufania pomiędzy studentami, co może być również powodem do niechęci dzielenia się wiedzą. Należy promować zachowania uczciwe, sprawiedliwe oraz ukazywać korzyści płynące z dzielenia się wiedzą.

Tab. 3. Ocena cech i kompetencji kształtowanych wśród studentów

Ocena cech i kompetencji kształtowanych przez Wydział Inżynierii Zarządzania		Ocena respondentów					Średnia arytm. ocen	Mediana	Odch. std.
		1	2	3	4	5			
Samodzielność pracy	l. odp.	7	35	73	60	25	3,305	3	1,01346
	% odp.	3.5 %	17.5 %	36.5 %	30 %	12.5 %			
Sprawiedliwość	l. odp.	20	51	75	46	8	2,855	3	1,01445
	% odp.	10 %	25.5 %	37.5 %	23 %	4 %			
Uczciwość	l. odp.	10	48	71	57	14	3,085	3	1,00139
	% odp.	5 %	24 %	35.5 %	28.5 %	7.0 %			
Umiejętność pracy w grupie	l. odp.	1	9	33	74	83	4,145	4	0,88764
	% odp.	0.5 %	4.5 %	16.5 %	37 %	41.5 %			
Dzielenie się wiedzą	l. odp.	15	29	57	64	35	3,375	3	1,15370
	% odp.	7.5 %	14.5 %	28.5 %	32 %	17.5 %			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania miały również na celu ustalenie, czy oraz jak często studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej zachowują się nieetycznie korzystając z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów. Wyniki badań przedstawione zostały na rysunku 4.

**Rys. 3.** Częstotliwość korzystania przez badanych z niedozwolonych pomocy na egzaminach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani podczas badania przyznali się do korzystania z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów. Biorąc pod uwagę sumę wszystkich odpowiedzi twierdzących (71%) stwierdzić można, że na terenie Wydziału Inżynierii Zarządzania występuje „ściąganie”. To z kolei jest wyraźną wskazówką, iż powinny zostać powzięte odpowiednie kroki dążące do przeciwdziałania zachowaniom nieetycznym. Właściwa edukacja etyczna powinna być priorytetem Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej, jak również każdej innej jednostki uczelni wyższej. Należy podchodzić bardziej rygorystycznie do zachowań nieetycznych oraz wyciągać z ich powodu odpowiednie konsekwencje.

Aby zrozumieć zachowania nieetyczne badanych osób zapytane one zostały o powody, jakie decydowały o decyzji korzystania z niedozwolonych pomocy naukowych. Szczegółowe odpowiedzi ankietowanych przedstawia tabela 4.

Tab. 4. Powody korzystania z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów w czasie studiów

Jaki był powód korzystania z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów w czasie studiów?		Ocena Respondentów					Średnia aryt.	Mediana	Odc. std.
		1	2	3	4	5			
Wszyscy inni tak postępują	l. odp.	57	27	39	33	19	2,6	3	1,39
	% odp.	32,2%	15,3%	22,0%	18,6%	10,7%			
Postępowałem/łam tak na wcześniejszych etapach edukacji, z przyzwyczajenia	l. odp.	72	47	30	16	4	2,012	2	1,09
	% odp.	40,7%	26,6%	16,9%	9,0%	2,3%			
Za używanie niedozwolonych pomocy praktycznie nie ma kary	l. odp.	72	33	35	23	7	2,176	2	1,23
	% odp.	40,7%	18,6%	19,8%	13,0%	4,0%			
Ściągałem/łam, aby mieć dobrą średnią i uzyskać stypendium	l. odp.	88	33	33	14	2	1,876	1	1,07
	% odp.	49,7%	18,6%	18,6%	7,9%	1,1%			
Odczuwałem/łam zezwolenie ze strony wykładowcy	l. odp.	65	37	37	24	7	2,241	2	1,22
	% odp.	36,7%	20,9%	20,9%	13,6%	4,0%			
To łatwy sposób zaliczenia	l. odp.	31	24	42	45	30	3,11	3	1,35
	% odp.	17,5%	13,6%	23,7%	25,4%	16,9%			
Nie nauczyłem/łam się	l. odp.	19	11	38	43	62	3,682	4	1,32
	% odp.	10,7%	6,2%	21,5%	24,3%	35,0%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przeprowadzonych badań wynika, że studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej najczęściej decydują się na korzystanie z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów ze względu na to, że jest to łatwy sposób zaliczenia oraz ze względu na nieprzygotowanie do egzaminu. Te dwa powody mogą się łączyć – możliwe, że studenci nie przygotowują się do egzaminów, gdyż liczą na „łatwe” korzystanie z niedozwolonych pomocy naukowych. Fakt, że uważają „ściągnięcie” za łatwy sposób zaliczenia sugeruje, że na terenie Wydziału Inżynierii Zarządzania nie podchodzi się rygorystycznie do zachowań nieuczciwych podczas egzaminów.

Jednak zjawisko nieuczciwych zachowań podczas egzaminów nie dotyczy tylko Wydziału Inżynierii Zarządzania. Badania B. Bielskiej i B. Hoffman [2013, s. 21-24], przeprowadzone wśród 514 studentów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pokazują, że na egzaminach ściąga 55% studentów, natomiast na kolokwium 62%. Te same badania wskazują również, że 85% badanych ściągało na wcześniejszych etapach edukacji. Można więc domniemywać, że zjawisko ściągania jest traktowane pobłaźliwie na każdym etapie edukacji.

Podsumowanie

Wykłady z etyki, czy etyk szczegółowych (takich jak np. etyka w biznesie) mogą okazać się tylko teoretycznymi rozważaniami, bez przełożenia na język praktyki. Nauczanie etyki powinno zawierać zarówno aspekty teoretyczne, praktyczne studia przypadków, jak również przykłady rozwiązań stosowanych przez firmy z kraju, jak i ze świata. Należy mieć świadomość, że zarówno wykłady praktyczne, jak i rozważania praktycznych przypadków, nie wykluczą wszystkich zachowań nieetycznych. Mogą się jednak przyczynić do dostrzeżenia korzyści płynących z postępowania zgodnego z normami etycznymi.

Aby organizacja, która istnieje, bądź ma powstać mogła być uznana za etyczną, to ludzie w organizacji muszą zachowywać się zgodnie z zasadami etyki. Nie można mówić o etyczności organizacji. To ludzie tworzą firmę. Etyka dotyczy zachowań ludzkich. To pracownicy (ich wykształcenie, ukształtowanie etyczne uzyskane w przeszłości) kształtują ogólny wizerunek firmy (wszyscy, począwszy od dyrektora po pracowników szczebla najniższego). Dlatego bardzo ważna jest właściwa edukacja etyczna na każdym szczeblu nauczania. Nie można zmusić człowieka do respektowania i zachowywania się zgodnie z zasadami etyki, można jednak zadbać o odpowiednie zaplecze posiadanej wiedzy danej jednostki ludzkiej oraz zapewnić odpowiednie warunki do prawidłowego jej zachowania. Zachowa-

nie etyczne nie przynosi strat, przyczynia się natomiast do budowania zaufania wśród otaczających ludzi, lub też klientów czy partnerów biznesowych.

Podsumowując przeprowadzone badania można stwierdzić, że studenci Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej doceniają ważność określonych zasad etycznych oraz kodeksów, ale w praktyce nie zapoznają się z zasadami ich dotyczącymi. Ponadto, 71% studentów przyznała się do korzystania z niedozwolonych pomocy podczas egzaminów, jako główne powody podając „ściągnięcie” jako łatwy sposób zaliczenia oraz fakt niedouczenia. w ocenie badanych osób Wydział Inżynierii Zarządzania w stopniu dobrym kształtuje jedynie umiejętność pracy w grupie. Należy dążyć do minimalizacji sytuacji zachowań nieetycznych wśród studentów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej.

Możliwymi sposobami przeciwdziałania zachowaniom nieetycznym mogą być:

- Szkolenia z zakresu etyki (mogą być przeprowadzane w momencie rozpoczynania studiów, podobnie jak szkolenia BHP lub szkolenie biblioteczne, bądź w postaci obowiązkowych e-learningów) przeprowadzane przez osobę wykwalifikowaną.
- Nauczanie etyki wykorzystując przykłady firm, innych krajów (przełożenie na praktykę).
- Wprowadzenie systemów kontroli i monitorowania zachowań nieetycznych (przeprowadzanie badań ankietowych oraz wywiadów cyklicznie oraz diagnozowanie obszarów wymagających dalszej poprawy).
- Rozpowszechnianie kodeksu etyki, poprawa komunikacji pracowników ze studentami.
- Budowanie kultury uczciwości, sprawiedliwości poprzez wspieranie bądź nagradzanie uczciwych praktyk (motywowanie).

Literatura

1. Bielska, B., Hoffman, M. (2013), *Jak wykiwać system?* https://www.academia.edu/5120451/Beata_Bielska_i_Martyna_Hoffman_Jak_wykiwa%C4%87_system_Raport_z_badania_na_temat_%C5%9Bci%C4%85gania_i_plagiatowania [31.08.2018]
2. Bokszańska, G. (2011), *Etyka-biznes-zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 243s.
3. Czerniawska M., (2015), *Aksjologiczne uwarunkowania postaw studentów wobec równości praw i równości podziału*, Economics and Management 7 (1), s. 232-253

4. Dimmock, S., Gerken, W. C., *Jak jeden zły pracownik może zniszczyć cały zespół*, <https://www.hbrp.pl/b/jak-jeden-zly-pracownik-moze-zniszczyc-caly-zespol/PgWBweQoB> [31.08.2018]
5. Dziadkiewicz, A. (2012), *Znaczenie etyki biznesu w kształtowaniu współczesnych norm i wartości*. *Przedsiębiorczość-Edukacja* 8, s. 155-168
6. Filek, J. (2004), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 126s.
7. Gasparski, W. (2007), *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa
8. Gigol, T., Sypniewska, B. A. (2017), *Nieetyczne zachowania pro organizacyjne*, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, s. 323–336
9. Griffin, R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 743s.
10. Jedynak, s. (1999). *Mały słownik etyczny*. Oficyna Wydawnicza "Branta", Bydgoszcz, 331s.
11. Lewicka-Strzałecka, A. (1999), *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo FiS PAN, Warszawa, 211s.
12. Lulewicz-Sas A. (2013), *Wpływ podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw społecznie odpowiedzialnych na wartość organizacji*, *Economics and Management* 5 (2), s. 242-254
13. Lulewicz-Sas A. (2014), *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie narzędziem koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu*, *Economics and Management* 6 (1), s. 142-157
14. Moczydłowska J.M., Sadowski Ł. (2017), *Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów*, *Humanities and Social Sciences XXII*, nr 24, s. 167-174
15. Przewłocka, J. (2009), *CAWI-specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, w: A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 97-108
16. Serafin, K. (2005), *Kulturowy aspekt etyki biznesu*, *Studia Ekonomiczne* 35, s. 69-82
17. Stępień, A. B. (1995), *Wstęp do filozofii*. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 656s.
19. Turek, D. (2011), *Czy etyka w zarządzaniu może przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu pracowników?*, *Organizacja i Kierowanie* 144, s. 99-115
20. Wiśniewska, A. M. (2015), *Etyczny wymiar zarządzania w przedsiębiorstwie*, *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula* 44 (6), s. 191-205

21. Wolska, G. (2013), *Związki etyki i ekonomii we współczesnej gospodarce*. Studia Ekonomiczne 129, s. 229-237
22. Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Etyka w Zarządzaniu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, 133s.

Ethicality of students of the Faculty of Engineering Management in the Bialystok University of Technology in the light of own researches

Abstract

The article contains considerations regarding ethics, its relationship with the management of the organization and the shaping of ethical standards. Ethical issues, problems or ethical dilemmas are present in both economic and social life. Any inappropriate behavior carries the risk of changing the reputation of a person or organization. Article draws attention to the insufficient level of knowledge concerning the promotion of ethical conduct in business and its impact on the organization. The aim of the article is to identify the attitudes of students of the Faculty of Management Engineering at the Bialystok University of Technology in the field of ethics (attitude to principles, respect for rules). The research results contained in the article are based on own research using the direct interview method (PAPI, CAWI).

Keywords

Ethics, business ethics, student ethics, unethical behavior

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA

MANAGEMENT TOOLS

Strategie relacyjne jako strategie współdziałania przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.wasiluk@pb.edu.pl

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

Streszczenie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno w dyskursie naukowym jak i biznesowym, nabierają znaczenia relacje partnerskie, które postrzegane są jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji oraz zaostrzona konkurencja rynkowa wymuszają na przedsiębiorstwach odmienne zachowania w stosunku do innych podmiotów życia gospodarczego niż miało to miejsce w XX wieku. Dużą uwagę poświęca się konieczności nawiązywania relacji, których wspólnym strategicznym celem jest współdziałanie. Mając powyższe na uwadze, przedsiębiorstwa powinny patrzeć na relacje międzyorganizacyjne w sposób szczególny, rozpatrując współpracę i zjawiska jej towarzyszące w perspektywie strategicznej. Zatem celem niniejszego tekstu było zwrócenie uwagi na te zagadnienia.

Słowa kluczowe

Strategia, współpraca, relacje, zasoby relacyjne

Wstęp

Dynamicznie zachodzące procesy globalizacji oraz zaostrzona konkurencja rynkowa wymuszają na przedsiębiorstwach odmienne zachowania w stosunku do innych podmiotów życia gospodarczego niż miało to miejsce w XX wieku,

a mianowicie intensyfikację współpracy, która jest obecnie postrzegana jako jeden z najważniejszych czynników ich sukcesu rynkowego. w literaturze widoczne są liczne koncepcje związane ze wzrostem znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej – np. kooperacja, zarządzanie sieciowe, zarządzanie projektowe – oraz prace poświęcone nowym formom organizacyjnym – np. klastry, sieci, partnerstwa, sojusze [Wasiluk 2018, Tomaszuk, 2017]. Potrzeba wzmacniania współpracy międzyorganizacyjnej widoczna jest nie tylko w rozważaniach teoretycznych, ale również w założeniach wielu programów europejskich i rządowych [Ejdys, 2014; Wasiluk 2016].

Mając powyższe na uwadze przedsiębiorstwa powinny patrzeć na relacje międzyorganizacyjne w sposób szczególny, rozpatrując współpracę i zjawiska jej towarzyszące w perspektywie strategicznej. Zatem celem niniejszego tekstu było zwrócenie uwagi na te zagadnienia.

1. Istota strategii

Termin *strategia* ma pochodzenie wojskowe, gdzie utożsamiane jest ze sztuką dowodzenia armią. w latach 50-tych i 60-tych pojęcie to zostało przeniesione na grunt zarządzania. Było to spowodowane rosnącą złożonością otoczenia, co wzmogło potrzebę wybiegania myślami kilka lat do przodu oraz w większym stopniu uwzględniania to, co dzieje się w otoczeniu. Tradycyjne planowanie polegające na przenoszeniu w przyszłość doświadczeń z przeszłości i wprowadzania niewielkich korekt przestało się sprawdzać. We współczesnych publikacjach z zakresu poruszanej tematyki można znaleźć różne próby określenia istoty tego zagadnienia (tab.1), co niewątpliwie stwarza trudności w jego stosowaniu [Kaczmarek, 2009, s. 259].

Tab.1. Definicje pojęcia strategia

<i>Autor</i>	<i>Definicja pojęcia</i>
A.D. Chandler	Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.
R.L. Ackoff	Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia, które wpływają na system jako całość.
H.A. Simon	Strategia to ciąg (...) decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu.
H. Mintzberg	Strategia to sposób kształtowania relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia.
P.F. Drucker	Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie,

	jeżeli jest to konieczne.
Lorsch J.W.	Strategia to (...) strumień decyzji podejmowanych w pewnym okresie czasu przez naczelne kierownictwo, który analizowany jako całość ujawnia cele, które kierownictwo chce osiągnąć oraz środki, którymi się posługuje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Chandler, 1962, s.13; Ackoff, 1974, s.29; Simon, 1976, s.163.; Mintzberg, 1979, s. 25; Drucker, 1954, s. 17; Lorsch, 1986, s. 98).

Strategie w firmie uporządkowane są w pewien określony sposób. Ze względu na poziom w organizacji, na którym powstają, wyróżniamy następujące rodzaje strategii: strategia przedsiębiorstwa, strategia biznesu (często określana jako strategia danego rodzaju działalności) oraz strategii funkcjonalne (tab. 2). Należy zaznaczyć, że w firmach małych, najczęściej jednobranżowych, strategia przedsiębiorstwa i strategia biznesu nakładają się, co jest związane ze strukturą organizacyjną oraz podziałem kompetencji wśród menedżerów i pracowników.

Tab.2. Rodzaje strategii ze względu na poziom w organizacji

Strategia	Opis
Strategia przedsiębiorstwa	Jest ona opracowywana jest przez naczelne kierownictwo. Powinna ona: <ul style="list-style-type: none"> – zawierać zestawienie dziedzin działalności, jakie będą prowadzone i rozwijane, biorąc pod uwagę otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa oraz obecną i potencjalną konkurencję przedsiębiorstwa; – ukazywać alternatywne sposoby inwestowania zasobów ludzkich i finansowych; – wytyczać kierunek rozwoju firmy w czasie.
Strategia biznesu	Określa ona działania jednostki w ramach przedsiębiorstwa. Tworzona jest ona na średnich szczeblach zarządzania i precyzuje, jak realizowane będą misje i cele firmy w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności.
Strategia funkcjonalna	Określa ona jak w długim okresie należy realizować podstawowe funkcje wewnątrz każdego rodzaju działalności, a co za tym idzie, jak realizować dwie powyższe strategii. Wyróżnia się następujące strategii funkcjonalne: marketingową, kadrową, finansową i technologiczną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaczmarek, 2009, s. 261).

2. Istota strategii współpracy

Szybkie tempo zmian oraz narastająca złożoność otoczenia znacznie ograniczają autonomię działań pojedynczych przedsiębiorstw i wymuszają na nich konieczność poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej ponad ich wewnętrznymi

granicami organizacyjnymi. Współpraca może być źródłem przewagi konkurencyjnej praktycznie wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, reprezentowanej przez nie branży, czy też stopnia zaawansowania technologicznego [Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 48; Widelska i in., 2014; Tomaszuk i Daniluk, 2016].

M. Baran [2009, s. 76], za A. Sulejewicz, wyróżnia dwie postacie współpracy przedsiębiorstw: tradycyjną i współczesną (tab.3). Warto w tym momencie podkreślić, że współpraca w literaturze przedmiotu jest różnie klasyfikowana. Duże zróżnicowanie form współpracy wynika z faktu nawiązywania jej przez różne podmioty, w różnym celu, w wielu różnych dziedzinach [Wasiluk, 2013, s. 51-52].

Tab. 3. Tradycyjna a współczesna współpraca przedsiębiorstw

<i>Charakterystyka tradycyjnych form współpracy</i>	<i>Charakterystyka współczesnych form współpracy</i>
– peryferyjne obszary (umiejętności, rynki, technologie);	– rdzenne obszary (umiejętności, rynki, technologie);
– brak konkurencji między partnerami;	– przedsiębiorstwa partnerskie, które (najczęściej) konkurują między sobą;;
– formy własnościowe, duże znaczenie kontroli i określenia udziałów kapitałowych;	– porozumienia umowne, mniejsze znaczenie kontroli kapitałowej, hybrydy;
– lokalny charakter współpracy (sposób wejścia na rynek);	– globalny charakter współpracy (sposób konkurowania na rynku światowym);
– kluczowe zasoby: finanse, zasoby naturalne, technologia, dostęp do rynku;	– kluczowe zasoby: wiedza, organizacja, zaawansowana technologia, dostęp do rynku/sieci dystrybucji;
– pojedyncze, wyodrębnione porozumienia;	– sieci heterogenicznych porozumień;
– regionalizacja: krajowe, międzynarodowe;	– rozróżnienie: krajowe-międzynarodowe traci na znaczeniu;
– często wymuszane przez legislację państwa.	– Dobrowolne, wolnorynkowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Baran, 2009, s. 76].

Współczesne wyzwania rynku sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają z różnych form współpracy [Daniluk, 2016]. Żeby przetrwać i odnieść sukces należy wykorzystać wiedzę i doświadczenie nie tylko własne, ale i partnerów. w tym celu podmioty nawiązują relacje, które pozwalają na uzupełnienie kluczowych elementów, decydujących o przebiegu procesu tworzenia wartości [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 22].

Strategiczny sojusz dotyczy relacji między partnerami, gdzie strony spodziewają się korzyści większych niż koszty działania w pojedynkę. Partnerzy mogą dostarczać: kapitał, produkty, kanały dystrybucji, zdolności produkcyjne, sprzęt, wiedzę specjalistyczną, własność intelektualną. Sukces strategicznego partnerstwa

zależy w szczególności od zaufania, umiejętności rozwiązywania konfliktów, zaangażowania oraz współpracy [Yee Lau i Tovstiga, 2015].

Przedsiębiorstwa, które chcą w swojej strategii uwzględniać budowanie relacji z partnerami muszą rozwijać swoje umiejętności niezbędne do [Adler i in., 2011]:

- wskazania wspólnego celu, zespalającego działania pracowników wszystkich szczebli;
- akceptacji podejmowania przez pracowników działań, wykraczających poza przypisane zadania i role;
- stworzenia procedur koordynujących pracę pracowników w ramach zarządzania procesami;
- precyzyjnego zdefiniowania zakresu odpowiedzialności pracowników i zbudowania systemu motywacyjnego wspierającego współdziałanie.

Dylematów, które należy rozstrzygnąć w fazie opracowywania i implementacji strategii współpracy jest wiele. Niektórymi z nich są z całą pewnością: wybór partnerów (w tym uprzedzenia w stosunku do nich [Tomaszuk, 2016]) i ich liczba, wykorzystanie potencjału własnego i partnera/-ów, konsekwencje współpracy, poziom ryzyka, dostęp i podział własności intelektualnej [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 24]. Pomimo tych problemów, nowe strategie współpracy wychodzą naprzeciw rosnącemu zainteresowaniu kooperacją. Współcześnie rozwiązywanie problemów rozwojowych i mierzenie się z zagrożeniami często wykracza poza indywidualne możliwości firm. Poszukiwanie nowych modeli współpracy pozwala na wypracowanie nowej wartości ekonomicznej [Nidumolu i in., 2014].

3. Zasoby relacyjne a pozycja konkurencyjna

W literaturze przedmiotu eksponowane są dwa podejścia co do źródeł osiągnięcia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw [Wójcik-Karpacz, 2012, s.16; Rajchelt, 2017, s.35]:

1. umiejscowienie organizacji w konkretnym sektorze oraz siły determinujące jego strukturę [Porter, 2010];
2. zasoby materialne i niematerialne posiadane przez organizację [Barney, 1991; Helfat i Peteraf, 2003].

W XXI wieku podkreśla się istotę podejścia zasobowego, przy czym zwłaszcza zasoby niematerialne są postrzegane jako główne źródło i siła napędowa wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Zasoby te są urzeczywistniane przez ludzi w postaci posiadanych przez nie kompetencji [Moczydłowska, 2014] oraz przez samo przedsiębiorstwo, które jest ich właścicielem lub stroną wypożyczającą (m.in.: know-how, informacje, licencje, patenty, markę, reputację, kompetencje

przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, technologię, image, kapitał partnerski i kliencki, tajemnice, prawa własności intelektualnej, tradycję czy lokalizację [Czerniachowicz, 2009, s. 104; Grześ-Bukłaho, 2017a].

Należy zwrócić uwagę na to, że specyfika zasobów niematerialnych sprawia, że w trakcie ich użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Do najistotniejszych cech zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, zalicza się [Obłój, 2014, s. 222]:

- możliwość jednoczesnego wielorakiego wykorzystania zasobów niematerialnych, natomiast zasoby materialne wykorzystywane są tylko w miejscu ich lokalizacji;
- długotrwałą akumulację – czas wypracowania zasobów niematerialnych jest długi, poza tym utrudniony jest handel tymi zasobami;
- to, iż zasoby niematerialne nie deprecjonują się w trakcie ich wykorzystania, najczęściej następuje wręcz ich wzbogacenie;
- urzeczywistnianie poprzez ludzi – pracownicy przenoszą, wymieniają, wzbogacają wiedzę, tworzą normy postępowania i wartości, nawiązują i podtrzymują wzajemne kontakty i relacje z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu z zakresu zasobów niematerialnych wyodrębnia się często grupy zasobów relacyjnych [Flak i Głód, 2012, s. 87-118; Gretzinger i Royer, 2014]. Pojęcie relacja dotyczy pewnego wzorca wzajemnych zachowań podmiotów (przedsiębiorstw, instytucji, organizacji itd.) w określonym czasie. Należy je postrzegać jako oddziaływania przyjmujące bardziej utrwalone i uporządkowane formy, obejmujące względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów oraz inne kontakty powstające między dwoma lub większą liczbą podmiotów oraz między danym podmiotem/podmiotami i ich otoczeniem [Kwiecień, 2013; Moczyłowska i in., 2017]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oddziaływania zachodzące pomiędzy podmiotami mogą mieć charakter zarówno pozytywny jak i negatywny lub obojętny [Piwoni-Krzeszowska, 2014, s. 22].

Znaczenie relacji rośnie ze względu na zwiększone zainteresowanie współdziałaniem przedsiębiorstw [Krupski i in., 2009] oraz koniecznością uzupełniania przez pojedyncze podmioty potencjału zasobów, którymi dysponują [Wójcik-Karpacz, 2012, s. 19; Wittmann i in., 2009; Grześ-Bukłaho, 2017b]. Konsekwencją zwrócenia uwagi na zasoby relacyjne było powstanie podejścia relacyjnego, które może być traktowane jako rozwinięcie podejścia zasobowego [Cyfert i Krzakiewicz, 2012, s. 233; Rajchelt, 2017, s. 36]. Obecnie relacje (więzi relacyjne) stanowią podstawę formowania i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych [Kwiecień, 2013, s. 48].

4. Strategia współdziałania i strategia relacyjna

Podstawą tworzących się relacji jest przekonanie stron o ograniczeniu ich własnych możliwości, zasobów oraz świadomość tego, że niektóre procesy można wykonać efektywniej, sprawniej i skuteczniej wykorzystując zewnętrzne źródła [Kwiecień, 2013, s. 58]. w literaturze przedmiotu można zidentyfikować wiele motywów nawiązywania współpracy. Do często wymienianych zaliczyć można w szczególności [Nowak, 2012, s. 5]:

- obniżenie kosztów;
- zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów;
- uatrakcyjnienie własnej oferty;
- możliwość wejścia na nowe rynki zbytu;
- obniżenie ryzyka;
- uzyskanie dostępu do nowych zasobów (w tym wiedzy), nowych technologii;
- wzrost innowacyjności;
- efekt synergii;
- usprawnienie koordynacji itd.

Zarządzanie relacjami wiąże się z doskonaleniem kompetencji relacyjnych, czyli zdolności, dzięki którym dochodzi do nawiązania współpracy. Poszczególne firmy (lub inne podmioty) powinny zdefiniować własne strategie rozwoju więzi, które będą służyły osiągnięciu ich celów, przy uwzględnieniu specyficznych zasobów i narzędzi, jakimi są w tym przypadku relacje. Taka strategia powinna bazować na trzech elementach istotnych dla rozwoju więzi [Kwiecień, 2013, s. 75-76]:

- podstawowej strategii danej jednostki (określa ona jego cele i sposoby ich osiągnięcia; powinna wskazywać wagę poszczególnych więzi i ich rolę w osiągnięciu celów);
- dynamice otoczenia (wskazuje ona, że więź jest otwarta i elastyczna, jest ona wartością samą w sobie, niezależnie od warunków, w jakich ją zawarto);
- portfelu więzi międzyorganizacyjnych (ich celem jest umożliwienie realizacji celów firmy poprzez przeprowadzanie procesów adaptacyjnych; podejście portfelowe natomiast służy do zapewnienia spójności wielu więzi między sobą i ich spójności ze strategią biznesu).

Uwzględnienie tych uwarunkowań powinno pozwolić firmie na stworzenie efektywnej strategii zarządzania relacjami.

Tworząc strategię warto też zwrócić uwagę na fakt, że procesem warunkującym rozwój kompetencji relacyjnych, a tym samym więzi jest proces uczenia się współdziałania. Jak twierdzi M. Zollo, J.J. Reuer oraz H. Singh [2002, s. 710] po-

lega on na poszukiwaniu, dyskutowaniu i kodyfikowaniu nauk płynących z więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Niezbędny wydaje się tu pewien wzorzec interakcji, który umożliwi transfer, kombinację, łączenie lub tworzenie wyspecyfikowanej wiedzy.

W podejściu relacyjnym zwraca się uwagę na czynnik decydujący o realizacji tej strategii, a mianowicie chęci współpracy z partnerami w celu osiągnięcia renty relacyjnej, rozumianej jako wspólne, ponadprzeciętne wyniki, osiągane dzięki współpracy [Stańczyk-Hugiet, 2012]. w strategii relacyjnej znaczenie ma „wyższość” nawiązywania relacji z wybranymi partnerami z otoczenia w stosunku do konkurencji [Sołoducho-Pelc, 2017, s. 25].

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że zarówno w dyskursie naukowym jak i biznesowym, nabierają znaczenia relacje partnerskie, które postrzegane są jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Podmioty (przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje), powinny partycypować w nowych formach współpracy z partnerami rynkowymi z uwagi na procesy globalizacyjne, silną konkurencję czy też konieczność rozwoju. w publikacjach dotyczących współpracy dużą uwagę poświęca się konieczności nawiązywania relacji, których wspólnym strategicznym celem jest współdziałanie.

Literatura

1. Ackoff R.L. (1974), *Redesigning the Future: A systems approach to societal problems*, John Wiley & Sons Inc., New York
2. Adler P., Heckscher Ch., Prusak L. (2011), *Building a Collaborative Enterprise*, Harvard Business Review 89 (7/8), s. 94-101
3. Baran M. (2009), *Korzyści współpracy przedsiębiorstw działających w ramach klastrów* w: Adamik A., Lachiewicz s. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 76-83
4. Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17 (1), s. 99-120
5. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, Cambridge – Massachusetts
6. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2013), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 22 (2), s. 223-236

7. Czerniachowicz B. (2009), *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* w: Białasiewicz M. (red.), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, *Economicus*, Szczecin, s. 101-111
8. Daniluk A. (2016), *Conditions of cooperation between enterprises and business environment institutions using the Podlasie region as an example*, *Economics and Management* 8 (4), s. 18-27
9. Daniluk A., Tomaszuk A., (2016), *Cooperation between competing companies as a factor of technological entrepreneurship creation*, 21th International Scientific Conference: Economics and Management 2016: ICEM'2016: Proceeding of Selected Papers Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy, s. 533-541
10. Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper&Row, New York
11. Ejdyś J. (2014), *Strategic orientation of small and medium size enterprises*, *Economics and Management* 19 (4), s. 346-358
12. Flak O., Głód G. (2012), *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa, 374 s.
13. Gretzinger S., Royer S. (2014), *Relational resources in value adding webs: The case of a Southern Danish firm cluster*, *European Management Journal* 32 (1), s.117-131
14. Grześ-Bukłaho J. (2017a), *Identyfikacja różnorodnych grup interesariuszy przedsiębiorstw deweloperskich w procesie budowania kapitału relacyjnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 18 (11, cz. 2), s. 113-125
15. Grześ-Bukłaho J. (2017b), *The importance of flexibility in the functioning of enterprises in the construction industry* w: Potocan V., Kalinic P., Vuletic A. (eds.), *Book of Proceedings "Building Resilient Society"*, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Zagreb 8-9 December, s. 403-411
16. Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, *Strategic Management Journal* 24 (10), s. 997-1010
17. Kaczmarek A. (2009), *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 2 (13 T. 2), s. 259-267
18. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 232 s.
19. Kwiecień A. (2013), *Relacje w organizacjach sieciowych* w: Rudny W., Woźniak-Sobczak B. (red.), *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 48-79
20. Lorsch J. W. (1986), *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, *California Management Review* 28 (2), s.95-109
21. Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organization: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
22. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa, 137 s.
23. Moczydłowska J.M. (2014), *Paradygmat relacji organizacji z pracownikami w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, *Marketing i Rynek* 5, s. 1135-1141

24. Nidumolu R., Ellison J., Whalen J., Billman E. (2014), *The Collaboration Imperative*, Harvard Business Review 92 (4), s. 76-84
25. Nowak D. (2012), *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, 386 s.
26. Oblój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 416s.
27. Piwoni-Krzeszowska E. (2014), *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt procesu tworzenia wartości*, Nauki o Zarządzaniu 1 (18), s. 63-77
28. Porter M.E. (2010), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa, 460 s.
29. Rajchelt M. (2017), *Zasoby relacyjne a pozycja konkurencyjna spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych* w: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 34-42
30. Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Współpraca przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jako czynnik przewagi konkurencyjnej* w: Adamik A., Lachiewicz s. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, s. 48-56
31. Simon H. A. (1976), *Działanie administracji: proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa, 163s.
32. Sołoducho-Pelc L. (2017), *Strategia relacyjna jako strategia współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw* w: Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Politechnika Łódzka, Łódź, s. 22-33
33. Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoła Główna Handlowa 116, s. 163-172
34. Tomaszuk A. (2017), *Cooperation between business and business environment institutions (using polish and belarussian businesses as a case study* w: Potocan V., Kalinic P., Vuletic A. (eds.), *Book of Proceedings "Building Resilient Society"*, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Zagreb 8-9 December, s. 232-243
35. Tomaszuk A. (2016), *Stereotypes in the perception of cross-border business partners (on the example of Podlasie entrepreneurs)*, Economics and Management 8 (2), s. 56-63
36. Wasiluk A. (2016), *Prerequisites for undertaking and developing cooperation by industrial and construction companies*, The 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016": Conference Proceedings, <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/25/25> [15.08.2018]
37. Wasiluk A. (2018), *Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych*, Przegląd Organizacji 3, s. 30-34
38. Wasiluk A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami (w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych)*, Economics and Management 5 (4), s. 49-66

39. Widelska U., Michalczuk G., Moczydłowska J.M. (2014), *Competition and cooperation as determinants of relational capabilities companies in electronic trade and services sector (based on the example of the Podlaskie province)*, *Economy & Business* 8, s. 742-751
40. Wittmann C.M., Hunt S.D., Arnett D.B. (2009), *Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory*, *Industrial Marketing Management* 38 (7), s. 743-756
41. Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, 265s.
42. Yee Lau V.M., Tovstiga G. (2015), *Exploration of relational factors: Sino-foreign joint venture partnering*, *Journal of Strategy and Management* 8 (2), s. 191-202
43. Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002), *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, *Organizational Science* 13 (6), s. 701-713

Relational strategies as strategies for cooperation of enterprises - theoretical approach

Abstract

There is no doubt that both in the scientific and business discourse, partner relations gain importance. They are perceived as a factor in building a competitive advantage. Dynamic globalization processes and stricter market competition force enterprises to behave differently than they did in the 20th century. This applies in particular to activities that are related to other entities of economic relations. A lot of attention is paid to the necessity of establishing relationships whose common strategic goal is cooperation. Bearing the above in mind, enterprises should look at inter-organizational relations in a special way, considering cooperation and its accompanying phenomena in a strategic perspective. The purpose of this article was to draw attention to these issues.

Keywords

Strategy, cooperation, relationships, relational resources

Skuteczność metod oceny projektów unijnych na przykładzie RPO WP 2014-2020

Andrzej Daniluk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.daniluk@pb.edu.pl

Ewa Karpińska-Daniluk

Grupa Cyfrowy Polsat S.A.

e-mail: ewakarpinska@tlen.pl

Streszczenie

W warunkach globalizacji gospodarki rynkowej szczególnego znaczenia w rozwoju podmiotów gospodarczych nabiera umiejętna realizacja projektów inwestycyjnych. Inwestycje stanowią istotny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W tym aspekcie ważne jest umiejętne dokonanie oceny oraz wyboru właściwych projektów do realizacji. Funkcjonowanie w strukturach Unii Europejskiej pozwala wielu podmiotom na pozyskiwanie części środków na realizację projektów z dotacji unijnych. Ponieważ fundusze unijne stanowią środki publiczne, ważne jest, aby ich wydatkowanie miało charakter efektywny, przy zachowaniu transparentnych zasad ich przydzielania oraz rozliczania.

W artykule ujęto wyniki analiz oraz oceny skuteczności funkcjonowania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 (RPOWP 2014-2020). Program ten wpływa w istotny sposób na kierunki i możliwości rozwoju regionu północno-wschodniej Polski i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw. Przedstawiono teoretyczne zagadnienia dotyczące realizacji projektów inwestycyjnych, roli ich oceny i podejść stosowanych w tym procesie. Skupiono się na aspektach wyboru kryteriów oceny projektów unijnych na przykładzie RPOWP 2014-2020. Celem artykułu jest ocena skuteczności procedur wyboru projektów do dofinansowania w ramach przedmiotowego programu. Zwrócono uwagę na główne niedociągnięcia stwierdzone w procesie ewaluacji tego projektu dokonanej w roku 2018, wskazując możliwe kierunki poprawy. W artykule wykorzystano metodę badawczą opartą na analizie literatury oraz materiałów źródłowych. Wykorzystano także wyniki badań ankietowych i analiz prowadzonych w ramach ewaluacji projektu.

Słowa kluczowe

inwestycje, projekty inwestycyjne, metody oceny projektów, fundusze europejskie, RPO-WP 2014-2020

Wstęp

Projekty inwestycyjne realizowane przez podmioty gospodarcze wpływają w decydujący sposób na ich możliwości rozwojowe. Mają także duży wpływ na ich przetrwanie w warunkach współczesnej, wysoce konkurencyjnej gospodarki rynkowej o charakterze globalnym. Poprzez realizację inwestycji zwiększają się zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania nowych produktów i usług. Ponadto, inwestycje są pomocne w doskonaleniu procesów zarządzania, co w efekcie wpływa pozytywnie na wzrost dochodów właścicieli.

Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na konieczność poniesienia znacznych nakładów początkowych, podejmowanie inwestycji w sposób nieracjonalny może skutkować powstawaniem strat oraz utratą części lub całości zainwestowanego kapitału. W przypadku inwestycji finansowanych ze środków publicznych, rodzi to negatywne konsekwencje ich nieefektywnego wykorzystania oraz spadku zaufania do instytucji zarządzającymi takimi funduszami. W tym kontekście istotną staje się znajomość zasad dotyczących efektywnego wykorzystania środków angażowanych w przedsięwzięcia gospodarcze, czy infrastrukturalne oraz umiejętność wykorzystania narzędzi analizy i oceny projektów, dostosowanych do specyfiki poszczególnych rodzajów inwestycji.

Artykuł przedstawia wyniki analiz oraz główne wnioski z oceny skuteczności funkcjonowania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 (RPOWP 2014-2020). Ujęte zostały teoretyczne zagadnienia dotyczące realizacji inwestycji, znaczenia oceny projektów inwestycyjnych i głównych podejść stosowanych w procesie ewaluacji projektów. Skupiono się na aspektach wyboru kryteriów oceny projektów unijnych na przykładzie RPOWP 2014-2020. Celem naukowym artykułu określenie skuteczności procedur wyboru projektów do dofinansowania w ramach przedmiotowego programu oraz przedstawienie propozycji eliminacji stwierdzonych uchybień. W artykule wykorzystano metodę badawczą opartą na analizie literatury oraz materiałów źródłowych. Oparto się także na wynikach badań ankietowych i analiz prowadzonych w ramach ewaluacji projektu.

1. Inwestycje i projekty inwestycyjne oraz ich ocena

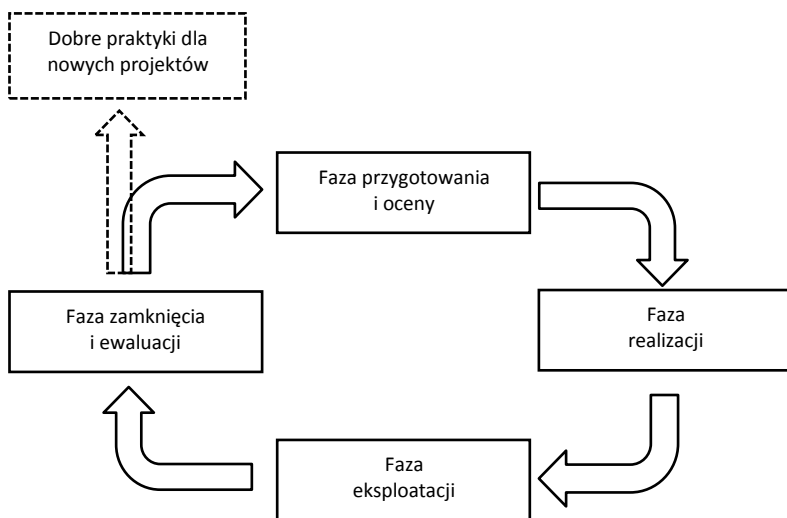
W ramach inwestowania podmioty gospodarcze ponoszą nakłady inwestycyjne najczęściej o charakterze finansowym lub rzeczowym. Ich głównym celem jest stworzenie nowych środków trwałych lub ulepszenie istniejących obiektów majątku trwałego. Należy tu także uwzględnić nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji, które będą służyć do dalszej produkcji dóbr i usług. Dobra inwestycyjne są tu rozumiane przede wszystkim jako środki produkcji. Podkreśla to rolę inwestycji jako kluczowego czynnika rozwoju gospodarczego. Patrząc z punktu widzenia podmiotu podejmującego inwestycję, będzie ona postrzegana jako instrument, który służy podwyższeniu lub utrzymaniu wartości zgromadzonego kapitału. Odbywa się to poprzez dokonywanie zmian w strukturze majątku. W szczególności ich celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości aktywów, czy też uzyskania korzyści w formie odsetek lub dywidendy [Czerwińska, 2016, s. 13].

W klasycznym ujęciu inwestycja jest definiowana jako działanie polegające na zaplanowanym wydatkowaniu kapitału przez jego właściciela w celu powiększenia zasobów bogactwa w dłuższej perspektywie czasowej [Czerwińska, 2016, s. 14]. W warunkach globalnej gospodarki, opartej na skomplikowanych relacjach pomiędzy uczestnikami rynku znaczenia nabiera koncepcja interesariuszy [Wasiluk i Daniluk, 2013]. Podmioty gospodarcze są tu zatem integralnym elementem sieci powiązań społeczno-gospodarczych [Daniluk, 2016, s. 19-20]. W tej sytuacji projekty inwestycyjne coraz częściej są postrzegane jako narzędzia optymalizacji użyteczności zasobów dla poszczególnych interesariuszy [Ahmad i in., 2017, s. 8]. Ma to swoje przełożenie na konieczność wprowadzania do procesy analizy i oceny projektów inwestycyjnych kryteriów o charakterze pozafinansowym. W ujęciu literaturowym oraz w praktyce gospodarczej powszechny jest pogląd, że inwestycje wpisują się w strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Polityka inwestycyjna przedsiębiorstwa powinna być zatem podporządkowana jego głównym celom, związanym z funkcjonowaniem we wspomnianym wcześniej środowisku gospodarczo-społecznym. Cele strategiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznaczają kierunki jego polityki inwestycyjnej [Czerwińska, 2016, s. 24]. Wynika stąd zasadność sformułowania i realizacji konkretnych strategii inwestycyjnych. Wymaga to udziału w procesie decyzyjnym osób z najwyższego szczebla zarządzania.

Z punktu widzenia analizy i oceny konkretnych inwestycji, najbardziej właściwe wydaje się być używanie pojęcia projekt inwestycyjny [Kołakowski i Wysocki, 2013, s. 21]. W literaturze naukowej można wskazać dwa podejścia do pojęcia projektu. Pierwsze z nich jest charakterystyczne dla nauk ekonomii, gdzie istotą

jest próba odpowiedzi na pytania dotyczące szeroko pojmowanej opłacalności i efektywności projektu. Drugie jest charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu. W tym przypadku główny nacisk kładzie się na czynności i działania pozwalające zrealizować projekt zgodnie z założonym planem i wcześniejszymi kalkulacjami. W ramach tego podejścia przez projekt rozumie się jednorazowe przedsięwzięcie do wykonania w ramach przyjętych ograniczeń czasowych i budżetowych, które przyczynia się do osiągnięcia określonego celu lub celów organizacji [Kołakowski i Wysocki, 2014, s. 26]. Należy przy tym zaznaczyć, że oba podejścia zakładają, że projekt stanowi określoną konfigurację zasobów wykorzystywanych do osiągnięcia wyznaczonych celów w określonym czasie.

Ujęcie projektu inwestycyjnego z określeniem kolejnych etapów jego cyklu w zasadniczo wpływa na sposób prowadzenia jego analizy oraz oceny. Wymagane jest przy tym określenie zakresu, czasu trwania, zasobów projektu. Całościowo ujęty okres życia projektu wyznacza horyzont planowania danych koniecznych do pozyskania w celu przeprowadzenia stosownych analiz [Kołakowski, 2014, s. 21]. Typowy cykl życia projektu inwestycyjnego przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Cykl życia projektu inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kołakowski, T. (2014), *Wybrane zagadnienia analizy i oceny ekonomicznej projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 21.

Jak można zauważyć, w tym ujęciu cykl życia projektu składa się z czterech następujących po sobie faz: przygotowania, realizacji, eksploatacji i zakończenia

projektu. ich prawidłowy przebieg warunkuje powodzenie projektu i może stanowić punkt wyjścia do oceny nowych projektów [Kołakowski, 2014, s. 21].

Jednym z uwarunkowań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem jest racjonalna ocena podejmowanych działań inwestycyjnych. Proces oceny oraz wnioski z niego wynikające ma szczególne znaczenie w skutecznym zarządzaniu projektami. Podejście takie stanowi obecnie standard i jest podstawowym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji. Dotyczy to przede wszystkim szczebla strategicznego, jednak coraz częściej takie ujęcie przenosi się także na szczebel operacyjny [Matejun i Mikołaj, 2017, s. 50-51]. Sprawny system oceny projektów inwestycyjnych poprawia efektywność wykorzystania zasobów w organizacji i zmniejsza ryzyko realizacji niewłaściwych z punktu widzenia organizacji inwestycji [Trocki, 2013, s. 10-11].

Z każdym projektem inwestycyjnym wiąże się ponoszenie przez inwestorów określonych kosztów. Interesariusze projektu oczekują ich równoważenia korzyściami osiąganymi niekiedy przez bardzo zróżnicowane podmioty [Gudanowska i in., 2018, s. 67-68]. Każdy projekt wymaga zatem właściwego podejścia w zakresie analizy, a następnie oceny zasadności jego realizacji. Sprawnie przeprowadzony proces analizy i wszechstronnej oceny projektów inwestycyjnych dostarcza odpowiedzi na pytania dotyczące zasadniczych aspektów realizacji inwestycji. Obejmuje to zagadnienia takie, jak cel projektu inwestycyjnego, opłacalność finansowa, wykonalność, efektywność ekonomiczna. Ze względu na znaczne rozciągnięcie przebiegu projektów inwestycyjnych w czasie, ich ocena może być dokonywana zarówno przed rozpoczęciem projektu (ocena *ex ante*) lub po jego zakończeniu (ocena *ex post*) [Trocki, 2013, s. 11]. Obiektem oceny projektów może być przebieg projektu ujęty na przykład przez konkretne działania, procesy. Może to być też spodziewany do osiągnięcia rezultat, czyli wynik działania.

Ocena może się opierać na być jednej grupie kryteriów lub mieć charakter wielokryterialny. Z punktu widzenia zarządzania częściej można spotkać się z oceną opartą na wielu kryteriach. Uwzględnienie kryteriów ilościowych może się wyrażać zarówno poprzez miary pieniężne, jak też niepieniężne, co może powodować pewne problemy. Jeśli kryteria mają zróżnicowane znaczenie w systemie oceny, trzeba przypisać im wagi określające ich znaczenie. W takiej sytuacji ocena będzie oceną wielokryterialną ważoną [Trocki, 2013, s. 12-13].

W literaturze występuje także podział analiz i ocen ze względu na obszar projektu, którego dotyczą. W oparciu o to kryterium można wyróżnić następujące obszary analizy i oceny projektów inwestycyjnych [Kurowski, 2004, s. 72]:

- dotyczące części projektu,
- obejmujące techniczną stronę projektu,

- związane z opłacalnością, efektywnością finansową,
- w zakresie oceny instytucjonalnej i organizacyjnej,
- obejmujące efektywność ekonomiczną,
- dotyczące analizy i oceny społecznej,
- uwzględniające wpływ na środowisko naturalne.

Wskazane podejście jest często związane ze strukturą dokumentów projektowych, zawierających koncepcje, uwarunkowania realizacji, charakterystyki, parametry techniczno-finansowe projektu, czy analizy i oceny założeń.

Jednym z podstawowych ujęć w odniesieniu do projektów inwestycyjnych jest uwzględnienie finansowych metod oceny ich opłacalności. Takie mierniki, jak wartość zaktualizowana netto (NPV), czy wewnętrzna stopa zwrotu projektu (IRR), mają na celu jak najbardziej precyzyjne oszacowanie finansowych efektów realizacji projektu. Kryteria decyzyjne określone w oparciu o te podejścia pozwalają uzyskać odpowiedź na pytanie, czy oceniany projekt jest opłacalny od strony finansowej. Jednocześnie przyjęło się, że metody oceny efektywności finansowej projektów powinny być głównym kryterium decyzyjnym przy alokacji kapitału w projekt [Trocki, 2013, s. 59-60]. Jednak coraz częściej, biorąc także pod uwagę specyfikę projektów unijnych, przypisuje się bardzo duże znaczenie także czynnikom pozafinansowym. Są one trudniejsze do bezpośrednio, wymiernego ujęcia w ocenie projektu opartej jedynie na kryterium finansowym. Współczesna analiza efektywności projektów nie może więc koncentrować się tylko i wyłącznie na finansowych efektach projektu, mierzonych najczęściej nadwyżką środków pieniężnych przez niego generowanych. Wykorzystywane powszechnie metody oceny opłacalności finansowej projektów dają informację jedynie w jednym wymiarze. Nie zawierają natomiast korzyści i kosztów pozafinansowych – na przykład społecznych. Jest to ujęcie poprawne z punktu widzenia inwestora, który wykląda kapitał na realizację projektu [Trocki, 2013, s. 60]. Jednak w przypadku projektów współfinansowanych na przykład ze środków publicznych – nie zostaną uwzględnione efekty zewnętrzne oddziaływania projektu na innych interesariuszy.

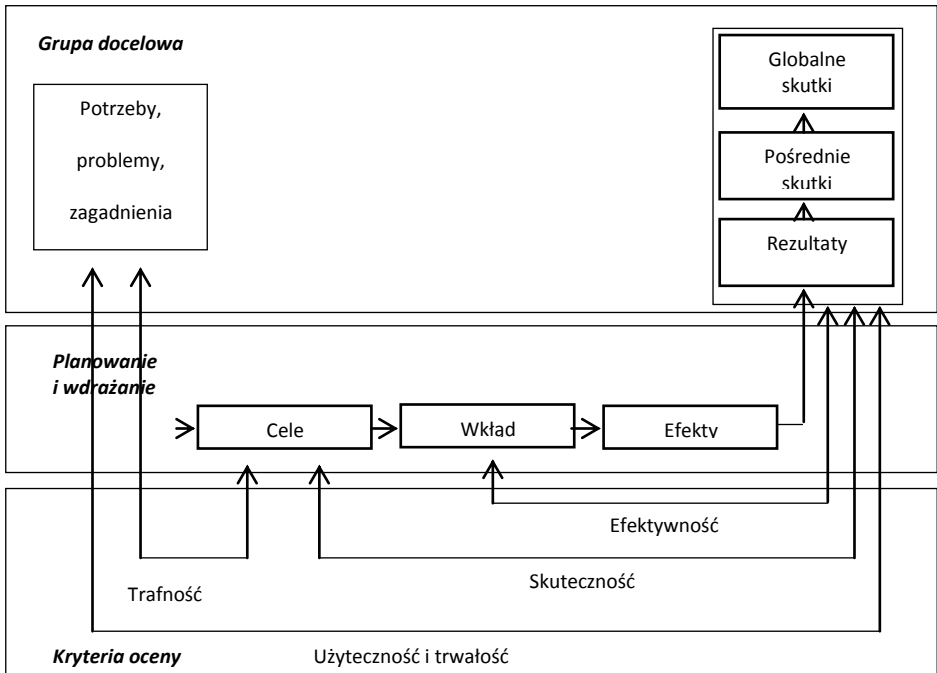
Problem pojawia się, gdy występowanie nie tylko finansowej płaszczyzny oceny opłacalności projektu, powoduje konieczność rezygnacji z dobrze znanych formuł matematycznych. W tej sytuacji najbardziej właściwe wydaje się być zastosowanie podejścia punktowego do oceny. Sposób ten jednak poprzez pewną swobodę doboru kryteriów oraz poprzez ich rangowanie, wpływa subiektywnie na wynik oceny dla konkretnego projektu i przedsiębiorstwa. Może także – bez wymiernego uzasadnienia – preferować wybrane warianty projektu, czy określone projekty kosztem innych [Trocki, 2013, s. 61].

2. Ocena i wybór projektów unijnych

W założeniach funkcjonowania Unii Europejskiej (UE) od początku jej istnienia duży nacisk został położony na inicjatywy dotyczące różnorodnych programów i projektów rozwojowych. Potrzeba ich realizacji wynikała z głównych celów polityki rozwoju regionalnego UE, który dotyczy zmniejszenia różnic w rozwoju krajów i regionów [Kleinowski i in., 2016, s. 21]. W efekcie ma to spowodować wzrost konkurencyjności krajów członkowskich i samej Unii na globalnym rynku. Różnorodne przedsięwzięcia oraz projekty o charakterze nieinwestycyjnym wymagały i wymagają przeznaczenia znacznych środków pochodzących od państw członkowskich. Ich przeznaczenie oraz sposób wydatkowania wymagają zastosowania instrumentów do skrupulatnej kontroli [Kleinowski i in., 2016, s. 21]. Mając powyższe na uwadze, do efektywnej oceny projektów europejskich przywiązywana była od początku bardzo duża waga. Do procesu oceny projektów europejskich zostały stworzone mechanizmy oparte na doświadczeniu związanym z monitorowaniem i kontrolą projektów rozwojowych finansowanych przez różne organizacje międzynarodowe.

Ocena projektów europejskich opiera się na podejściu, w którym dominuje algorytm zakładający, że środki przeznaczone na finansowanie projektów powinny służyć osiągnięciu określonych celów. Cele te można podzielić na operacyjne, szczególne, średnioterminowe i globalne, zaś pomiędzy nimi występują szczególne powiązania. Cele operacyjne określają oczekiwania co do bezpośrednich rezultatów projektu. Cele szczególne dotyczą oczekiwań co do krótkoterminowych rezultatów projektu na poziomie bezpośrednich odbiorców projektu. Cele średnioterminowe wskazują na oczekiwania co do krótko- i średnioterminowych rezultatów projektu. Odnosi się to zarówno do bezpośrednich, jak też do pośrednich odbiorców projektu. Natomiast cele globalne określają oczekiwania co do rezultatów projektu w długoterminowym horyzoncie i w szerokim zakresie [Trocki, 2013, s. 30-31]. Schemat systemu oceny projektów unijnych został przedstawiony na rysunku 2.

Realizacja celów wymaga zgromadzenia środków niezbędnych dla realizacji projektu. Ich transformacja w trakcie realizacji projektu powoduje powstanie zamierzonych produktów projektu. Uzyskane produkty pozwalają poszczególnym beneficjentom odnieść korzyści w postaci wymiernych rezultatów. Rezultaty niosą za sobą realne zmiany w otoczeniu projektu jako oddziaływanie pośrednie, które pojawia się po pewnym upływie czasu. Jest jednak wprost związane z projektem i jego beneficjentami bezpośrednimi.

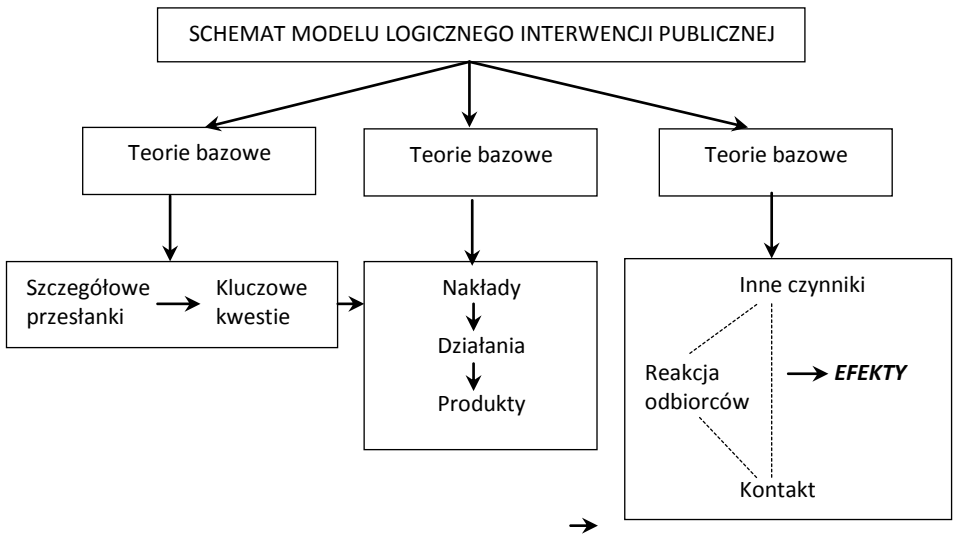


Rys. 2. System oceny projektów europejskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki, M. (2016), *Wybrane koncepcje oceny z zakresu zarządzania*, w: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów - koncepcje i metody*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie - Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 31., za European Commission, (2004), *Evaluation of EU Activities. A Practical Guide for the Commission services*, European Communities, Luxembourg, s. 72.

Dalej następuje coraz szersze oddziaływanie o charakterze globalnym, obejmujące długoterminowe efekty mające wpływ na większy obszar i populację.

Celem mechanizmu wyboru projektów unijnych jest wyłonienie takich projektów, których nakłady sfinansowane z danego programu przyniosą produkty przyczyniające się do powstania oczekiwanych efektów. Dzięki temu mechanizmowi zastosowane kryteria wyboru projektów mają spowodować wybór projektów optymalnych z punktu widzenia celów na przykład wybranego programu operacyjnego (RPO). Na rysunku 3 przedstawiono schemat, który ilustruje powiązanie modelu logicznego interwencji z modelem przyczynowo-skutkowym.



Rys. 3. Model logiczny interwencji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ledzion, B., Olejniczak, K., Rok, J. (2014), *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2014, s. 25.

Reforma polityki regionalnej UE oraz wdrożenie przez Komisję Europejską metodyki zarządzania cyklem projektu, spowodowały w efekcie dynamiczny rozwój w sektorze publicznym podejścia opartego na projektach oraz na ewaluacji projektów. Pożądanym efektem ewaluacji projektów jest dostarczenie w warunkach bardzo dynamicznego i coraz bardziej złożonego otoczenia, zaawansowanych narzędzi weryfikacji, służących optymalizacji wyboru projektów do wdrożenia. Ewaluacja projektów unijnych w tym ujęciu jest nastawiona na skuteczność. Opiera się na rzetelnym zaprojektowaniu i przeprowadzeniu badania [Grucza, 2013, s. 83]. Wiąże się to z koniecznością zaplanowania procedur i narzędzi, które zostaną wykorzystane do oceny podejmowanych działań. Ewaluacja przeprowadzana jest między innymi w celu określenia efektów projektu. Przyczynia się także do pogłębienia odpowiedzialności za projekt wśród wszystkich zainteresowanych jego funkcjonowaniem i rezultatami. Ewaluacja pełni także szereg funkcji, które odnoszą się nie tylko do bezpośrednio zakończonego projektu, lecz także do działań które są planowane do realizacji w przyszłych okresach. W tym kontekście jej celem jest umożliwienie realizatorom poprawy jakości kolejnych projektów poprzez wykorzystanie doświadczeń. Zatem zasadniczym celem ewaluacji jest stałe poprawa skuteczności i efektywności interwencji publicznej. Chodzi nie tylko o zagad-

nienie pozytywnych skutków społecznych i gospodarczych, odnoszących się bezpośrednio do danego programu. Dotyczy to również zwiększania przejrzystości i promowania działań podejmowanych przez instytucje publiczne [Grucza, 2013, s. 84]. W szerokim ujęciu zarządzania projektami ewaluacja może być postrzegana jako element zarządzania cyklem projektu. Instytucja finansująca projekt ocenia go, by stwierdzić, co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

3. Ocena skuteczności Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 z wykorzystaniem ewaluacji

Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 (RPOWP 2014-2020) to jeden z szesnastu regionalnych, dwufunduszowych programów operacyjnych. Są one współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz z Europejskiego Funduszu Społecznego [Pawlicki, 2014, s. 187-188]. RPOWP 2014-2020 obejmuje 32 priorytety inwestycyjne w ramach 9 celów tematycznych, które zostały ujęte w 10 osiach priorytetowych.

Interwencja RPOWP jest dosyć szeroka i obejmuje podniesienie konkurencyjności gospodarki regionu Podlasia, wzrost przedsiębiorczości, wzrost poziomu aktywności zawodowej mieszkańców, podniesienie kompetencji, upowszechnienie gospodarki niskoemisyjnej, podniesienie standardów funkcjonowania infrastruktury społecznej i zmniejszenie nierówności w dostępie do usług publicznych, ochronę potencjału endogenicznego, poprawę zewnętrznej i wewnętrznej dostępności komunikacyjnej, zwiększenie spójności społecznej poprzez walkę z ubóstwem i politykę włączenia społecznego, zwiększenie zaangażowania społeczności w rozwój lokalny [Krasucka, 2014, s. 53-54].

Zgodnie z Wytycznymi w zakresie trybów wyboru projektów na lata 2014-2020, systematyka lub rodzaje kryteriów mogą być ustalane przez właściwe instytucje, przy czym ich podział może następować w szczególności wg takich kategorii, jak: obligatoryjne i fakultatywne, zerojedynkowe i punktowe, indywidualne i porównawcze (na przykład kryteria strategiczne). RPOWP 2014-2020 obejmuje systematykę kryteriów, którą przedstawiono w tabeli 1.

Wynika stąd, że system kryteriów wyboru projektów w ramach RPOWP 2014-2020 jest bardzo złożony. Z jednej strony stwarza to szansę na większą trafność oceny projektów, z drugiej jednak – sprawia to, że system staje się mało przejrzystym dla wnioskodawców. Sprzyja to z kolei opinii o braku obiektywizmu oceny wniosków. Dokonana analiza potwierdziła, że wszystkie kryteria są zgodne z celami Programu oraz nie pokrywają się wzajemnie zakresowo. Z drugiej strony

przeprowadzone analizy poprawności metodycznej wskazują, że część kryteriów jest niejednoczonych i nieprecyzyjnych, co prowadzi do braku obiektywności w ocenie. W nielicznych przypadkach zidentyfikowane zostały także kryteria zawierające nieprecyzyjne wyrażenia w nazwie lub takie, w których zakres nazwy kryterium jest niezgodny z zakresem jego definicji [Woch, 2018, s. 5].

Tab. 1. Systematyka kryteriów w ramach RPOWP 2014-2020

EFRR	EFS
Tryb konkursowy	
	Preselekcja (dotyczy Działania 3.2)
Kryteria formalne obligatoryjne	Kryteria formalne
Kryteria merytoryczne dopuszczające ogólne (obligatoryjne)	Kryteria merytoryczne dopuszczające ogólne (zgodność ze strategiami, spełnienie wymagań dotyczących zasad horyzontalnych)
Kryteria merytoryczne dopuszczające szczególne - poszczególne kryteria uznaje się za spełnione w przypadku, gdy odpowiedzi na wszystkie szczegółowe pytania opisujące wymogi kryterium są twierdzące (z wyjątkiem sytuacji, gdy dane kryterium/pytanie szczegółowe nie dotyczy danego projektu)	Kryteria merytoryczne dopuszczające szczególne (np. uwzględnienie wymaganych form wsparcia czy określonych grup docelowych)
Kryteria merytoryczne szczegółowe (kryteria różnicujące) – punktowe	Kryteria merytoryczne (jakość projektu)
	kryteria premiujące (na przykład uwzględnienie określonych grup docelowych)
Tryb pozakonkursowy	
Kryteria formalne obligatoryjne	Kryteria formalne
Kryteria merytoryczne dopuszczające ogólne (obligatoryjne)	Kryteria merytoryczne dopuszczające ogólne
Kryteria merytoryczne dopuszczające szczególne	Kryteria merytoryczne dopuszczające szczególne

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, (2018), *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020*, Białystok, 263 s. (Załącznik nr 3).

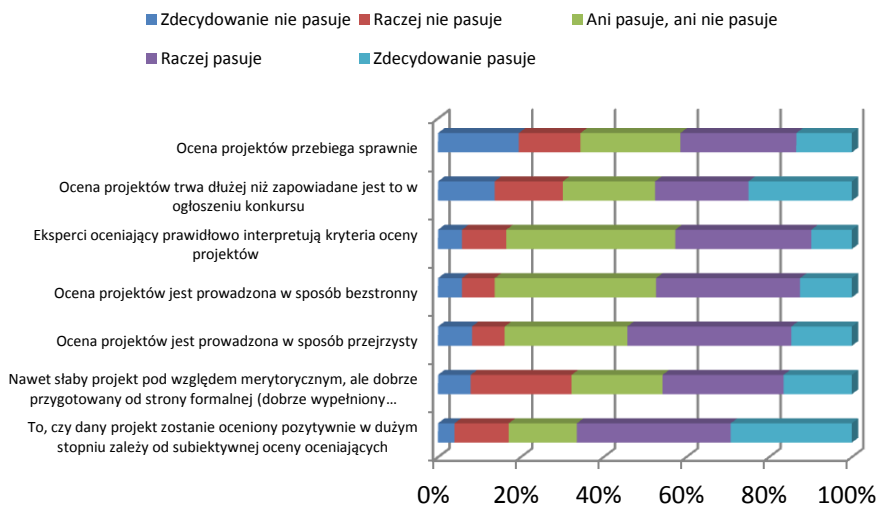
Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pozwoliło na stwierdzenie, że zaprojektowany w ramach RPOWP 2014-2010 system wyboru projektów i funkcjonujący w jego ramach system kryteriów wyboru został skonstruowany poprawnie i umożliwia wybór dobrze przygotowanych projektów, przyczyniających się do osiągnięcia celów Programu [Woch, 2018, s. 6]. System został oceniony jako trafny, a więc

adekwatny w stosunku do zidentyfikowanych problemów i wyzwań społeczno-gospodarczych w regionie i skuteczny, a więc zdolny do wyboru projektów optymalnych z punktu widzenia logiki interwencji i celów RPOWP 2014-2020 oraz założeń sformułowanych na potrzeby ram wykonania. Mocną stroną różnorodności stosowanych systemów kryteriów wyboru projektów w odniesieniu do poszczególnych działań, poddziałań czy wręcz typów projektów może być dostosowanie kryteriów do specyfiki wsparcia, skutkujące zwiększeniem trafności kryteriów. Z drugiej jednak strony duża różnorodność systemów kryteriów wyboru projektów prowadzi do zmniejszenia przejrzystości postrzeganej z perspektywy całego Programu.

W przypadku poszczególnych etapów oceny w ramach RPOWP stosowane są różne rodzaje kryteriów wyboru projektów. W odniesieniu do działań oraz poddziałań współfinansowanych ze środków EFRR zasadniczo można wyróżnić dwa sposoby dokonywania oceny za pomocą stosowanych kryteriów. Pierwszy sposób polega na stosowaniu oceny zerojedynkowej na zasadzie „spełnia / nie spełnia”. Jeżeli chociażby jedno z kryteriów tego typu nie jest spełnione, to projekt nie może być zaakceptowany do dofinansowania. W przypadku spełnienia wszystkich kryteriów zerojedynkowych wniosek jest kierowany do kolejnego etapu oceny. Drugi sposób polega na przypisaniu określonej liczby punktów za spełnienie poszczególnych kryteriów [Woch, 2018, s. 6].

W ramach ewaluacji RPOWP 2014-2020 przeprowadzone zostało badanie kwestionariuszowe na próbie badawczej obejmującej 328 osób. Wnioskodawcy zostali zapytani o opinie na temat wybranych aspektów systemu wyboru projektów. Wyniki przedstawione zostały na rysunku 4. Widoczne jest, że z perspektywy większości wnioskodawców system wyboru projektów we wskazanym zakresie nie jest oceniany zbyt pozytywnie. Niekorzystne dla postrzegania systemu wyboru projektów, biorąc pod uwagę perspektywę większości badanych, jest przekonanie, że wynik oceny projektu jest w dużym stopniu uzależniony od subiektywnego podejścia oceniających. Niepokoić może również to, mniej niż połowa badanych zgodziła się ze stwierdzeniami dotyczącymi bezstronności prowadzenia oceny projektów, prawidłowości interpretacji kryteriów oceny projektów przez ekspertów oceniających oraz sprawności przebiegu oceny projektów. Skuteczność funkcjonowania systemu realizacji RPOWP 2014-2020 należy rozpatrywać w punktu widzenia skuteczności realizacji projektów. Ważne, aby pamiętać, że poziom realizacji tego programu jest uzależniony także od wielu innych czynników. Należą do nich również te o charakterze zewnętrznym, na które instytucje działające w ramach systemu nie mają wpływu. Jako niewystarczająco skuteczne oceniono w procesie ewaluacji również istniejące mechanizmy i procedury mające pomóc

w szybkiej identyfikacji zagrożeń w realizacji Programu w celu szybkiego reagowania i wdrożenia działań zaradczych. Obniża to skuteczność funkcjonowania całego programu, w tym systemu oceny wniosków oraz jego składowych w poszczególnych fazach naboru, weryfikacji, realizacji i ewaluacji projektów.



Rys. 4. Opinie wnioskodawców na temat wybranych aspektów funkcjonowania systemu wyboru projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Woch M., i in., (2018), *Ewaluacja systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020. Raport końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, 183 s.

Podsumowanie

Ocena projektów stanowi istotny element w całym cyklu zarządzania projektami. Dzisiejsze, skomplikowane warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprawiają, że opieranie się w wyborze projektów jedynie na kryteriach efektywności finansowej jest podejściem zbyt uproszczonym. Nie daje możliwości racjonalnego wyboru projektów, które uwzględniałyby wymogi wszystkich zaangażowanych w ich realizację interesariuszy. Sytuacja staje się jeszcze bardziej poważna w przypadku projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Powinny one podlegać transparentnym procedurom oceny i wyboru najlepszych z nich do pozyskania dotacji. Aby umożliwić potencjalnym beneficjentom udział w procesie selekcji projektów do dofinansowania, procedury powinny być możliwie proste, przy jednoznacznym określeniu kryteriów wyboru projektów. Analiza funkcjonowania

Regionalnego programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020 wskazuje, że nie we wszystkich aspektach jest to spełnione. Analiza wyników ewaluacji programu ujawniła, że system kryteriów wyboru projektów jest bardzo złożony. Składa się on z wielu różnych systemów kryteriów odnoszących się do różnych działań, poddziałań a niekiedy nawet typów projektów. Jest to rozwiązanie mało przejrzyste dla potencjalnych beneficjentów, utrudniając dostosowanie projektów do ich wymogów. Ponadto sprzyja opinii o braku obiektywizmu oceny wniosków. Przeprowadzone analizy poprawności metodycznej wskazują, że część z kryteriów jest niejednoznaczna i nieprecyzyjna.

Zgłoszone przez Wnioskodawców uwagi i zastrzeżenia stanowią istotną przesłankę do zmiany tego podejścia. Wskazane byłoby ujednoczenie zestawu kryteriów oraz doprecyzowanie zapisów dotyczących spełnienia konkretnych warunków przez zgłaszane projekty. Pomimo dostrzeżonych uchybień należy stwierdzić, że dotychczasowe efekty funkcjonowania mechanizmów oceny i selekcji projektów w ramach RPOWP 2014-2020 są zadowalające. Pozwoliły one w ramach poszczególnych działań na skuteczny wybór i dofinansowanie projektów, które w największym stopniu odnoszą się do celów programu.

Literatura

1. Ahmad S.H., Bazlamit S.M., Jurczuk A., Orłowski C. (2017), *Success factors of project and process management – lessons learned from EPPM 2016*, Engineering Management in Production and Services 9(3), s. 7-9
2. Czerwińska T. (2016), Wprowadzenie do finansowania i budżetowania projektów rozwojowych, w: M. Postuła, R. Cieślak, *Projekty inwestycyjne. Finansowanie, budżetowanie, ocena efektywności*, Difin, Warszawa, 310s.
3. Daniluk A. (2016), *Conditions of cooperation between enterprises and business environment institutions using the Podlasie region as an example*, Economics and Management 8(4), s. 18-27
4. European Commission (2004), *Evaluation of EU Activities. A Practical Guide for the Commission services*, European Communities, Luxembourg, 110s.
5. Grucza B. (2016), *Koncepcja ewaluacji projektów*, w: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 77-117
6. Gudanowska A.E, Alonso J.P., Törmänen A. (2018), *What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region*, Engineering Management in Production and Services 9(3), s. 65-7

7. Kleinowski M., Piechowicz M., Sikora-Gaca M. (2016), *Fundusze i programy Unii Europejskiej wspierające przedsiębiorstwa w perspektywie finansowej 2014-2020*, Difin, Warszawa, 230s.
8. Kołakowski A., Wysocki J. (2013), *Istota projektu inwestycyjnego*, w: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 13-51
9. Kołakowski T. (2014), *Wybrane zagadnienia analizy i oceny ekonomicznej projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 248s.
10. Krasucka M. (2014), *Fundusze unijne w nowej perspektywie 2014-2020*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa, 128s.
11. Kurowski L. (2004), *Ocena projektów gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 275s.
12. Ledzion B., Olejniczak, K., Rok, J. (2014), *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 233s.
13. Mikołaj Z., Matejun, M. (2017), *Small business life cycle: statics and dynamics (S&D) model*, Engineering Management in Production and Services 9(4), s. 48-58
14. Pawlicki R. (2014), *Strategia finansowa dla Polski 2014-2020. Fundusze Unijne dla przedsiębiorczych*, Difin, Warszawa, 238s.
15. Trocki M. (2016), *Wprowadzenie do problematyki oceny projektów*, w: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 9-15
16. Trocki M. (2016), *Wybrane koncepcje oceny z zakresu zarządzania*, w: M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 17-41
17. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (2014), *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020*, Białystok, 206s.
18. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (2018), *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020*, Białystok, 263s.
19. Wasiluk A., Daniluk A. (2013), *The possibilities of creating cross-border clusters*, Vilnius University Publishing House, Wilno, 214s.
20. Woch M., Pałka S., Przybył C., Huras P., Kamińska A., Marciniak M., Bieńkowska Z., Grajek A. (2018), *Ewaluacja systemu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020. Raport końcowy*, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, 183s.

The effectiveness of EU project evaluation methods on the RPOWP 2014-2020 example

Abstract

In the conditions of globalization of the market economy, skillful implementation of investment projects is particularly important for the development of business entities. Investments are an important element of the company's development strategy. In this aspect, it is important to skillfully evaluate and select the right projects for implementation. Functioning in the structures of the European Union allows many entities to acquire some funds for the implementation of projects from EU subsidies. Because EU funds are public funds, it is important that their spending is effective, while maintaining transparent rules for their allocation and settlement.

The article presents the results of analyzes and assessment of the effectiveness of the Regional Operational Program of the Podlaskie Voivodeship for the years 2014-2020 (RPOWP 2014-2020). This program has a significant impact on the directions and development opportunities of the north-eastern Poland region and enterprises operating there. Theoretical issues regarding the implementation of investment projects and their evaluation are presented. The main approaches used in this process are characterized. The focus was on the aspects of selecting the criteria for the evaluation of EU projects on the example of RPOWP 2014-2020. The aim of the article is to assess the effectiveness of project selection procedures for co-financing under the program. The main shortcomings identified in the evaluation process of this project were pointed out and the necessary directions for improvement were indicated. The article uses a research method based on the analysis of literature and source materials. The results of secondary surveys and analyzes carried out as part of project evaluation were also used.

Keywords

Investments, investment projects, project evaluation methods, European funds, RPOWP 2014-2020

RYZKO I ZAFANIE W BIZNESIE

RISK AND TRUST IN BUSINESS

Zaufanie a skłonność do korzystania i zadowolenie z usług internetowych

Kinga Skowysz

Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.skowysz@wp.pl

Katarzyna Krot

Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

e-mail: k.krot@pb.edu.pl

Streszczenie

Wraz z upowszechnianiem się Internetu do sieci przeniosło się wiele codziennych obowiązków, dzięki rozwojowi usług internetowych. Korzystanie z nich wiąże się jednak z niepewnością i ryzykiem. W odpowiedzi na to pojawiła się potrzeba zaufania online. Celem niniejszego artykułu jest określenie zależności pomiędzy zaufaniem, w tym zaufaniem online a skłonnością do korzystania i satysfakcją z usług internetowych. Okazało się, że zaufanie online silnie wpływa na poziom satysfakcji z usług internetowych, w mniejszym zaś stopniu na zakres korzystania z tych usług.

Słowa kluczowe

zaufanie online, skłonność do korzystania z usług internetowych, satysfakcja

Wstęp

Z coraz szerszym rozwojem Internetu, zaczęły pojawiać się coraz to nowe usługi internetowe. W pewnym sensie są one odpowiedzią na społeczne potrzeby związane z wygodą użytkowania czy wynikające z ograniczeń czasowych. Obecnie dzięki Internetowi można załatwić większość spraw bez wychodzenia z domu i bez stania w długich kolejkach. Korzystanie z usług internetowych wiąże się jednak

z niepewnością i postrzeganym ryzykiem dotyczącym bezpieczeństwa, udostępniania swoich danych osobowych. Stąd wydaje się, że istotnym czynnikiem wpływającym na zakres korzystania z tych usług i zadowolenie z nich będzie zaufanie. Celem niniejszego opracowania będzie określenie zależności pomiędzy zaufaniem, w tym zaufaniem online a skłonnością do korzystania i satysfakcją z usług internetowych.

1. Pojęcie zaufania online

W nowoczesnym społeczeństwie życie bez zaufania jest niemal niemożliwe, gdyż to właśnie ono jest niezbędne wszędzie tam, gdzie coś znajduje się poza bezpośrednią kontrolą [Wala, 2014, s. 205; Moczydłowska, 2013, s. 92-100; Moczydłowska, 2012, s. 75-86; Wasiluk i Suchocki, 2012, s. 113-123]. Początkowo zaufanie odnosiło się przede wszystkim do stosunków międzyludzkich, czyli relacji między dwiema lub więcej osobami. Z czasem pojęcie to zaczęto odnosić do instytucji/organizacji, rzeczy, urzędzeń czy też technologii [Ejdys, 2017, s. 21].

P. Sztompka zaufanie do technologii definiuje jako: *oczekiwanie sprawności, niezawodności i skuteczności urzędzeń i systemów technicznych, poprzez pryzmat osób, twórców danej technologii* [Ejdys, 2017, s. 21]. Należy jednak zwrócić uwagę, iż zaufanie do technologii, podobnie jak pozostałe kategorie zaufania, są uzależnione od takich czynników jak: ryzyko i zależność [Ejdys, 2017, s. 21].

Według J. Ejdys definicje zaufania do technologii dzielą się na dwie grupy. Pierwsza z nich związana jest z postrzeganymi przez potencjalnych użytkowników cechami technologii, jej funkcjonalnościami, natomiast druga z deklarowaną chęcią polegania na technologii (bycia zależnym), wynikającą właśnie z posiadanych przez technologie pożądanych cech [Ejdys, 2017, s. 20-27].

Jednym z rodzajów zaufania do technologii jest zaufanie online, które można zdefiniować jako *oczekiwanie, że w sytuacji ryzykownej w Internecie nasze słabe punkty nie zostaną wykorzystane* [Garnik, 2002, s. 34]. Zaufanie to pojawiło się wraz z pierwszymi stronami WWW. Początkowo rozważane było głównie w kontekście bezpieczeństwa, a z czasem dołączono do tego kwestie związane z zachowaniem prywatności w Internecie [Paliszkiwicz, 2015, s. 791-798]. Obecnie zaufanie do Internetu jest pojęciem szerszym oraz wielowymiarowym i dotyczy już nie tylko bezpieczeństwa i prywatności, ale związane jest poważnymi konsekwencjami w przypadku jego niedoboru [Paliszkiwicz, 2015, s. 791-798].

Zaufanie online oparte jest w szczególności na doświadczeniach i emocjach, którym towarzyszy niepewność i ryzyko. Zaufanie online to zależność klienta od

sprzedawcy internetowego, który cechuje się otwartością i uległością wobec swego klienta [Grudzewski i in., 2009, s. 129].

Zaufanie do Internetu jest bardzo ważne, ponieważ pomaga przewyciężyć konsumentom postrzegane ryzyko i niepewność oraz pomaga angażować się w zachowania związane z aktywnością w sieci, tj.: udostępnianie danych osobowych, dokonywanie zakupów, korzystanie z e-usług [Ruparelia i in., 2018, s. 250]. Zaufanie online odgrywa kluczową rolę w tworzeniu satysfakcjonujących i oczekiwanych rezultatów w transakcjach online, gdzie zaufanie zwiększa przekonanie konsumentów do e-sprzedawców [Yu-Hui i Barnes, 2007, s. 22].

Szczególnym rodzajem zaufania online, ze względu na rosnące znaczenie transakcji internetowych, jest zaufanie w handlu elektronicznym. W obecnych czasach budowanie zaufania w handlu elektronicznym jest głównym problemem, z którym boryka się wiele przedsiębiorców. Wymaga ono czasu i jest często procesem trudnym i złożonym, niosącym ze sobą pewne ryzyko [Gajewska i Szewczyk, 2017, s. 108]. Nie mniej jednak kreowanie zaufania w handlu elektronicznym powiązane jest w szczególności z kształtowaniem strategii sklepów internetowych, które ma na celu przede wszystkim [Plichta i Plichta, 2013, s. 47]:

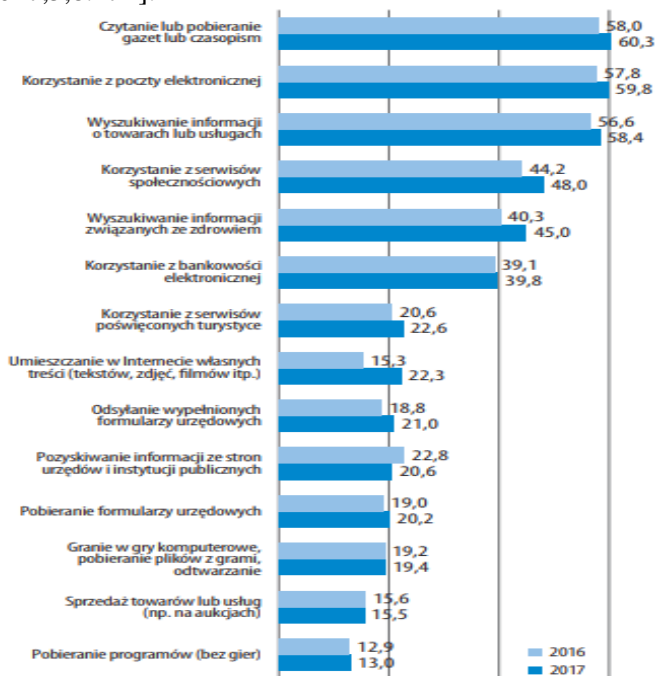
- stopniowe zmniejszanie niepewności i ryzyka wynikające z transakcji online;
- zachęcenie potencjalnego klienta do zawarcia transakcji;
- utrzymywanie kontaktów z już pozyskanymi klientami;
- zwiększenie zaangażowania pozyskanych klientów;
- rozwijanie udziału sklepu internetowego w wydatkach klienta.

Kluczowym czynnikiem, który pozwoli na zdobycie lojalnego i zaangażowanego klienta jest zdobycie jego zaufania [Grudzewski i in., 2007, s. 190].

2. Zaufanie a korzystanie z usług internetowych

W obecnych czasach Internet nie tylko stał się nowym kanałem dystrybucji, ale również nowym sposobem na świadczenie usług, m.in.: w usługach administracji, medycznych, edukacyjnych, finansowych, turystycznych, w handlu i wielu innych dziedzinach. Usługi internetowe to takie *usługi, których świadczenie odbywa się za pomocą Internetu, jest zautomatyzowane i zdalne*. E-usługi można również zdefiniować jako *nową formę świadczenia usług przy wykorzystaniu Internetu, od momentu kontaktowania się firmy z klientem w celu przedstawienia oferty poprzez zamówienie usługi, jej świadczenie i kontakt z klientem po wykonaniu usługi* [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 41].

O tym, że współczesne społeczeństwa w coraz większym zakresie korzystają z e-usług i nie chodzi tylko o e-handel, ale również o takie usługi jak: e-administracja, e-biblioteki, e-prasa, e-zdrowie dowodzą liczne badania. Na podstawie danych GUSu Polacy z roku na rok wykorzystują Internet w coraz większym stopniu (rysunek 1). Jak można zauważyć, w 2017, w porównaniu do 2016 roku, zainteresowanie każdym rodzajem usług z roku na rok rosło [https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spolescenstwo-informacyjne/spolescenstwo-informacyjne/jak-korzystamy-z-internetu-2017,5,8.htm].



Rys. 1. Wykorzystanie Internetu przez Polaków

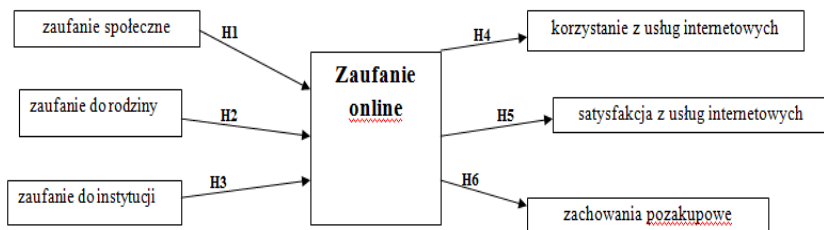
Źródło: opracowanie własne na podstawie: stat.gov.pl (dostęp z dnia 20.06.2018 r.).

Do pierwszej kategorii usług internetowych można zaliczyć e-administrację, czyli wykorzystywanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w administracji publicznej w celu poprawienia jakości świadczonych usług publicznych, wspierania zaangażowania obywatela w procesy demokratyczne oraz wspomaganie polityki państwa [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 41]. Kolejną grupą

usług internetowych jest e-bankowość. W tym segmencie można wyróżnić bankowość elektroniczną i wirtualną [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 41]. Najszerzą i najczęściej wykorzystywaną przez użytkowników formą usług internetowych jest e-handel. Do tej grupy usług można zaliczyć, m.in.: różnego rodzaju aukcje online, sklepy internetowe oraz obsługa zamówień klientów za pośrednictwem e-maili [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 69-77]. W świecie, w którym coraz większy nacisk kładzie się na wykształcenie i kompetencje e-edukacja nabiera coraz większego znaczenia. Nowe technologie stwarzają nowe rozwiązania, które pozwalają na samodzielne zdobywanie wiedzy, jak i również jej rozwijania [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 78-83]. Współcześnie społeczeństwo i kultura stają się cyfrowe. E-kultura, o której będzie mowa w tej części jest definiowana jako: *integrująca ICT z procesem produkcji, dystrybucji, prezentacji zachowania i wykorzystania działań kultury*. Możliwości, które stwarza Internet znajdują zastosowanie w odniesieniu do aktywności kulturowej, w tym możliwości domowego uczestnictwa w kulturze światowej [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 86-96]. Kolejną grupą usług internetowych jest e-zdrowie. Termin ten odnosi się do interakcji pomiędzy pacjentami i dostarczycielami usług z zakresu opieki zdrowotnej, przekazywaniu danych pomiędzy instytucjami oraz bezpośrednim kontaktom pomiędzy pacjentami jak i pracownikami służby zdrowia [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 96-99]. E-turystyka to medium, które pełni przede wszystkim rolę informacyjną, ale nie tylko. Coraz częściej e-turystyka jest wykorzystywana do rezerwacji chociażby biletów na podróż, jak i również rezerwacji online wycieczek czy też miejsc noclegowych [Dąbrowska i Janoś-Kreso, 2009, s. 106-113].

3. Metodyka badania

Rola Internetu w zwiększeniu dostępności do różnego rodzaju usług skłoniła do przeprowadzenia badania, którego głównym celem jest zbadanie zależności pomiędzy zaufaniem, w tym zaufaniem do Internetu a skłonnością do korzystania i zadowoleniem z usług internetowych. Na rys.2 został przedstawiony model zależności pomiędzy zaufaniem (społecznym, do rodziny, instytucji) oraz zaufaniem online a zmiennymi dotyczącymi korzystania z usług internetowych. Na podstawie przeglądu literatury założono, że na zaufanie online wpływa na zaufanie społeczne, do rodziny i instytucji oraz zależy od cech demograficznych respondentów. Dodatkowo zaufanie online wpływa na zakres korzystania i satysfakcję z usług internetowych oraz zachowania pozakupowe, czyli lojalność i rekomendacje.



Rys. 2. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy model umożliwił sformułowanie następujących hipotez:

H1: zaufanie społeczne wpływa na zaufanie online;

H2: zaufanie do rodziny wpływa na zaufanie online;

H3: zaufanie do instytucji a wpływ na zaufanie online;

H4: zaufanie online wpływa na korzystanie z usług internetowych;

H5: zaufanie online wpływa na satysfakcję z usług internetowych;

H6: zaufanie online wpływa na zachowania pozakupowe.

Do zgromadzenia danych wykorzystano ankietę internetową. Kwestionariusz ankiety występował w formie elektronicznej i został umieszczony na portalu internetowym docs.google.com. Respondenci mogli wypełnić ankietę poprzez bezpośrednie kliknięcie w link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCIZoyya7VseAeSiXKPQGmCHGFqkO-TJIYYyhJeSxBJ0s_Tw/viewform]. Dobór próby badawczej był celowy. Polega on na wskazaniu jednostek populacji, które powinny zostać włączone do próby. Zostają one wyselekcjonowane pod względem wcześniej określonych kryteriów, np. statusu zawodowego, wieku, płci czy zainteresowań [Miszczak, Walasek, 2013, s. 103]. Osoby biorące udział w badaniu musiały spełniać poniższe trzy kryteria:

- mieć dostęp do Internetu;
- korzystać z Internetu;
- mieć status studenta.

Kwestionariusz ankiety składał się z 10 pytań ogólnych oraz 7 pytań metryczkowych dotyczących cech demograficznych. Kwestionariusz ankiety składał się z zagadnień dotyczących profilu użytkowników Internetu i ich sposobów korzystania z Internetu. Kolejną część kwestionariusza to pytania dotyczące ogólnego zaufania (do rodziny, społeczne oraz do instytucji państwowych). Kwestionariusz zawierał również pytania dotyczące zaufania do Internetu. Jedną z najważniejszych kwestii zawartych w kwestionariuszu to zagadnienia dotyczące wyboru usług in-

ternetowych oraz poziom zadowolenia z ich użytkowania. Ostatnie zagadnienia zawarte w kwestionariuszu związane były z korzystaniem, rekomendowaniem oraz lojalnością wobec usług internetowych. W tabeli 1 została przedstawiona charakterystyka próby badawczej.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Płeć	<ul style="list-style-type: none">• kobieta – 78%• mężczyzna – 22%
Wiek	<ul style="list-style-type: none">• 18-25 – 75%• 26-30 – 18%• 31 -35 – 7%
Miejsce zamieszkania	<ul style="list-style-type: none">• wieś – 19%• miasto do 50 tys. mieszkańców – 18%• miasto do 100 tys. mieszkańców - 8%• miasto do 250 tys. mieszkańców – 11%• miasto powyżej 250 tys. mieszkańców – 44%
Stopień studiów	<ul style="list-style-type: none">• I stopień – 43%• II stopień – 56%• doktorat – 1%
Rok studiów	<ul style="list-style-type: none">• I – 11%• II – 18%• III – 25%• IV – 6%• V – 40%
Źródło dochodu	<ul style="list-style-type: none">• stypendium naukowe – 11%• renta – 3%• stypendium socjalne – 10%• praca dorywcza – 30%• utrzymanie przez rodziców – 26%• praca stała – 15%• własna działalność gospodarcza – 1%• zasiłek – 1%• utrzymanie przez męża – 2%• alimenty – 1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

4. Zaufanie a skłonność do korzystania i zadowolenie z usług internetowych – analiza wyników badania

4.1. Zaufanie online

Zaufanie jest istotnym elementem, który decyduje o tym, czy dana osoba korzysta z Internetu czy też nie. Społeczeństwo korzystając z Internetu powinno liczyć się z niebezpieczeństwami jakie związane są z jego użytkowaniem.

W jednym z pytań ankietowani proszeni zostali o ocenę stwierdzeń dotyczących zaufania do Internetu i poczucia bezpieczeństwa związanego z korzystaniem z sieci. Badani wyrażali swoje opinie za pomocą skali Likerta, gdzie 5 oznaczało zdecydowanie zgadzam się, a 1 zdecydowanie nie zgadzam się. Im średnia była bliżej 5, tym respondent w większym stopniu zgadzał się z danym stwierdzeniem. Ankietowani w największym stopniu są zgodni z tym, że trzeba być ostrożnym korzystając z Internetu (średnia 4,00). Jak wynika z tabeli 4, ankietowani zdecydowanie nie zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym używania tego samego hasła do wszystkich logowań (średnia 2,35). Wynika z tego, iż respondenci są świadomi potencjalnych zagrożeń jakie niesie za sobą Internet, a tym samym ich zaufanie do witryn wydaje się być świadome.

Podsumowując, respondenci mają umiarkowane zaufanie do Internetu – są raczej ostrożni podczas korzystania z sieci, choć jednocześnie uważają, że korzystanie z niektórych usług, np.: bankowości internetowej jest raczej bezpieczne.

Tab. 2. Twierdzenia dotyczące zaufania do Internetu

Nr	Stwierdzenie	Zdecydowanie zgadzam się	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam ani się nie zgadzam	Raczej nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się	Średnia	Odczylenie standardowe
5.1	Nie mam problemu z udostępnianiem swoich danych osobowych	9,3%	15,7%	18,5%	29,6%	26,9%	2,54	1,30
5.2	Używam tego samego hasła do wszystkich logowań	9,3%	18,5%	10,2%	20,4%	41,7%	2,35	1,41
5.3	Uważam, że korzystanie z Internetu jest bezpieczne	7,4%	16,7%	30,6%	34,3%	11,1%	2,74	1,09
5.4	Moim zdaniem informacje zawarte na stronach internetowych są wiarygodne	4,6%	13,0%	43,5%	33,3%	5,6%	2,81	0,92

5.5	Zwracam uwagę na zabezpieczenia stron internetowych	24,1%	34,3%	20,4%	11,1%	10,2%	3,54	1,24
5.6	Nie boję się dokonywać płatności przez Internet	30,6%	40,7%	16,7%	6,5%	5,6%	3,80	1,13
5.7	Wierzę, że strona internetowa nie będzie działała w sposób, w który mi zaszkodzi	13,9%	30,6%	38,0%	12,0%	5,6%	3,39	1,04
5.8	Uważam, że korzystanie z bankowości internetowej przynosi więcej korzyści niż potencjalnych szkód	25,9%	49,1%	13,9%	6,5%	4,6%	3,84	1,03
5.9	Używając Internetu korzystam tylko z wiarygodnych stron, np. rządowe, certyfikowane	13,0%	16,7%	26,9%	27,8%	15,7%	2,80	1,24
5.10	Korzystam z mediów społecznościowych w szerokim zakresie, np. umieszczam swoje dane, zdjęcia, filmiki itp.	22,2%	30,6%	21,3%	14,8%	11,1%	3,41	1,29
5.11	Czuję, że muszę być ostrożny korzystając z Internetu	32,4%	41,7%	19,4%	2,8%	3,7%	4,00	0,96

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Warto zauważyć, że ankietowani mają świadomość zagrożeń płynących z wirtualizacji codziennego życia, więc przynajmniej w podstawowym zakresie starają się im zapobiegać. Zanim coś udostępnią zastanawiają się nad tym, czy to im nie zaszkodzi, a tym samym są czujni i nie ufają całkowicie w informacje, które są udostępnione na stronie internetowej.

Kolejnym krokiem badawczym było wyodrębnienie typów zaufania do Internetu. W tym celu została przeprowadzona analiza czynnikowa metodą Varimax, która pozwoliła na wyodrębnienie trzech grup czynników (tabela 3):

- świadome zaufanie (1) obejmujące następujące twierdzenia: używam tego samego hasła do wszystkich logowań, korzystanie z Internetu jest bezpieczne, informacje zawarte na stronach internetowych są wiarygodne, zwracam uwagę na zabezpieczenia stron internetowych, korzystanie z bankowości internetowej przynosi więcej korzyści niż potencjalnych szkód;
- ślepe zaufanie (2) obejmujące następujące twierdzenia: nie mam problemu z udostępnianiem swoich danych osobowych, nie boję się dokonywać

płatności przez Internet, korzystam z mediów społecznościowych w szerokim zakresie, np. umieszczam swoje zdjęcia, filmiki;

- ostrożne zaufanie (3) obejmujące następujące twierdzenia: wierzę, że strona internetowa nie będzie działała w sposób, w który mi zaszkodzi, używając z Internetu korzystam tylko z wiarygodnych stron, np. rządowe, certyfikowane.

Tab. 3. Analiza czynnikowa Varimax Raw

	<i>Czynnik 1</i>	<i>Czynnik 2</i>	<i>Czynnik 3</i>
5.1	0,65	-	-
5.2	0,72	-	-
5.3	0,71	-	-
5.4	0,67	-	-
5.5	-	0,83	-
5.6	-	-	0,77
5.7	0,59	-	-
5.8	-	-	0,77
5.9	-	0,62	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

4.2. Zakres korzystania i satysfakcja z usług internetowych oraz zachowania pozakupowe badanych

Kolejne pytanie dotyczyło usług internetowych, z których korzystali respondenci. Największa liczba wskazań sugeruje popularność usługi, ale też stosunkowo wysokie zaufanie. W tabeli poniżej (tabela 4) posegregowano usługi na trzy grupy według częstotliwości wskazań. Pierwsza grupa obejmuje usługi internetowe, które według respondentów są najbardziej popularne (100% - 80% wskazań), druga usługi internetowe, z których respondenci korzystają rzadziej (79% - 50% wskazań i ostatnia – trzecia grupa, usługi internetowe, które są mniej popularne (poniżej 49% wskazań) wśród ankietowanych.

Tab. 4. Rodzaje usług internetowych użytkowane przez respondentów

	<i>Rodzaj usługi</i>	<i>% udział odpowiedzi</i>
<u>Bardzo popularne</u>	kupowanie produktów/usług online	99,10%

(100% - 80%)	szukanie produktów, które chce zakupić w przyszłości	98,10%
	porównywanie ceny produktów/usług	97,20%
	płatności bankowe/internetowe	96,30%
	sprawdzanie stanu bankowego konta internetowego	95,40%
	wyszukiwanie ofert pracy online	94,40%
	korzystanie z serwisów filmowych	93,50%
	rezerwacja biletów	90,70%
	płacenie rachunków online	84,30%
Średnio popularne (79% - 50%)	czytanie blogów	77,80%
	rezerwacja miejsc noclegowych	72,20%
	korzystanie z e-zasobów bibliotecznych	72,20%
	korzystanie z serwisów aukcyjnych	71,30%
	automaty i lokalizatory miejsc	71,30%
	korzystanie z e-prasy	60,20%
	korzystanie z e-learningów	50,90%
Mało popularne (poniżej 49%)	składanie deklaracji podatkowej online	47,20%
	portale umożliwiające wirtualne spacery po muzeach, miastach itp.	46,30%
	rezerwacja wizyt lekarskich online	40,70%
	złożenie wniosku o dowód/paszport online	25,90%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

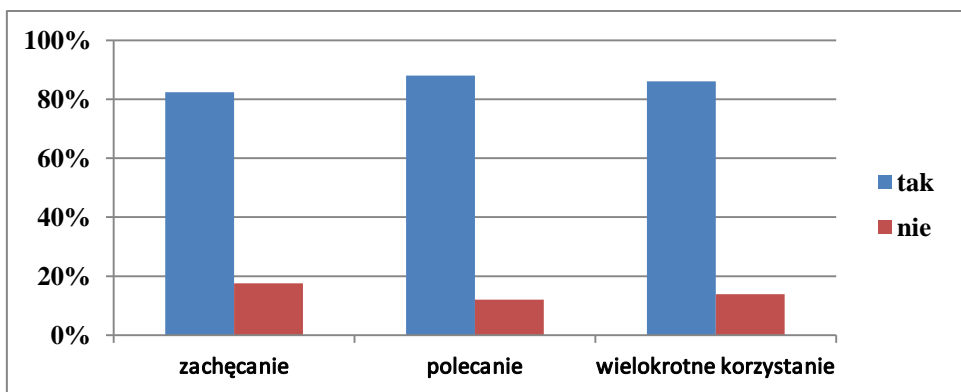
Dla sprawdzenia, z których grup usług respondenci byli najbardziej zadowoleni, posłużą średnie arytmetyczne poziomu zadowolenia (suma zadowolenia poszczególnych usług internetowych podzielona na ilość usług z każdej grupy). W tabeli 10 zostały przedstawione poziomy zadowolenia z poszczególnych grup. Dla przypomnienia im bliżej 5, tym respondenci byli bardziej zadowoleni. Najwyższym poziomem zadowolenia cieszyły się usługi z grupy I – czyli te najbardziej popularne (średnia 4,34). Przeciętnym poziomem zadowolenia cieszyły się usługi z grupy II – średnio popularne. Najniższym poziomem zadowolenia charakteryzowały się usługi z III grupy – średnia 3,70.

Tab. 5. Poziom zadowolenia z poszczególnych grup usług

	<i>średnia dla grupy</i>	<i>średnia</i>
Zadowolenie z I grupy	39,02	4,34
zadowolenie z II grupy	27,23	3,89
zadowolenie z III grupy	14,79	3,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na rysunku 3 zostały graficznie przedstawione odpowiedzi respondentów dotyczące korzystania, rekomendowania oraz wielokrotnego wybierania tych samych usług internetowych. Jak można zauważyć, respondenci chętnie polecają innym usługi, z których mieli możliwość korzystać. Dodatkowo, zachęcają swoich znajomych i najbliższych do skorzystania z tych usług, z których byli znacząco zadowoleni. Czynniki tj.: zadowolenie, zaufanie – mają zapewne istotny wpływ na wielokrotne korzystanie z tych samych usług. Jak wynika z rysunku 3, respondenci chętnie korzystają wielokrotnie z tych samych usług, a w szczególności z: zakupów online, przelewów bankowych, opłat rachunków, wyszukiwania ofert, czytania blogów, zakupu/rezerwacji biletu, umawiania wizyt lekarskich online, płatności online, sprawdzania konta bankowego czy korzystania z portali aukcyjnych.



Rys. 3. Zachowania pozakupowe respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

4.3 Zależność pomiędzy zaufaniem a skłonnością do korzystania i zadowoleniem z usług internetowych

Zależność między zaufaniem a skłonnością do korzystania z usług internetowych była mierzona za pomocą współczynnika korelacji Pearsona. Założono, że zaufanie online może być uwarunkowane innymi rodzajami zaufania. Dlatego też obok zaufania online w badaniu podjęto również próbę ustalenia poziomu zaufania:

- społecznego, na które składają się następujące twierdzenia: mam zaufanie do osób nieznanymi, którymi stykam się na co dzień; ludzie dbają tylko i wyłącznie o swoje własne interesy;

- do instytucji mierzone za pomocą twierdzenia: mam zaufanie do instytucji państwowych;
- do rodziny mierzone za pomocą twierdzenia: mam zaufanie do rodziny.

Pierwszym krokiem było więc zbadanie korelacji pomiędzy świadomym, ślepyim i ostrożnym zaufaniem a zaufaniem społecznym, do rodziny i instytucji. Okazało się, że istnieje statystycznie istotna korelacja pomiędzy zaufaniem społecznym a zaufaniem online (tabela 6). Istotną korelację widać pomiędzy zaufaniem do instytucji a ślepyim zaufaniem oraz między zaufaniem społecznym a również ślepyim zaufaniem.

Tab. 6. Korelacja pomiędzy zaufaniem online a zaufaniem społecznym, do rodziny i instytucji

	<i>zaufanie społeczne</i>	<i>zaufanie do rodziny</i>	<i>zaufanie do instytucji</i>
świadome zaufanie	-	-	-
ślepe zaufanie	0,31	-	0,32
ostrożne zaufanie	0,25	0,20	0,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Kolejnym etapem analizy była próba ustalenia zależności pomiędzy zaufaniem a skłonnością do korzystania z usług internetowych (tabela 7). Wyraźnie widać, że świadome zaufanie jako jedyne ma wpływ na skłonność do korzystania z usług należących do grupy I. Pozostałe typy zaufania online oraz pozostałe rodzaje zaufania nie wpływają w sposób istotny statystycznie na wybór usługi internetowej.

Tab. 7. Wpływ zaufania na rodzaj usługi internetowej

	<i>świadome zaufanie</i>	<i>ślepe zaufanie</i>	<i>ostrożne zaufanie</i>	<i>zaufanie społeczne</i>	<i>zaufanie do rodziny</i>	<i>zaufanie do instytucji</i>
Grupa I	0,25	0,02	0,10	0,07	0,00	0,18
Grupa II	0,19	-0,05	-0,13	0,09	0,02	0,04
Grupa III	0,17	0,08	-0,15	0,15	-0,11	0,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W związku z tym podjęto próbę zbadania korelacji pomiędzy zaufaniem a zadowoleniem z usług internetowych (tabela 8). Zaufanie online bardzo silnie wpływa na zadowolenie z korzystanych usług internetowych. Natomiast pomiędzy zaufaniem społecznym, do rodziny czy instytucji nie zachodzi żadna korelacja.

Tab. 8. Korelacja pomiędzy zaufaniem a zadowoleniem z usług internetowych

	<i>świadome zaufanie</i>	<i>ślepe zaufanie</i>	<i>ostrożne zaufanie</i>	<i>zaufanie społeczne</i>	<i>zaufanie do rodziny</i>	<i>zaufanie do instytucji</i>
zadowolenie z I grupy	0,48	0,33	0,33	0,18	0,05	0,17
zadowolenie z II grupy	0,48	0,32	0,31	0,16	0,02	0,18
zadowolenie z III grupy	0,44	0,34	0,24	0,18	0,05	0,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Ostatnim etapem była analiza korelacji pomiędzy sześcioma rodzajami zaufania a zachowaniami pozakupowymi nabywców, tj. lojalność, rekomendowanie, polecenie (tabela 9). Można stwierdzić, iż żadne z wymienionych rodzajów zaufania (świadome, ślepe, ostrożne, społeczne, do rodziny, instytucji) nie wpływa na zachowania pozakupowe respondentów. Żaden z rodzajów zaufania nie wpływa na to, czy respondent zachęca swoich bliskich do korzystania z usług internetowych czy też nie. Istotne również jest to, że zaufanie nie ma wpływu na lojalne korzystanie z tych samych usług internetowych. Reasumując zaufanie w żaden sposób nie wpływa na zachowanie pozakupowe respondentów.

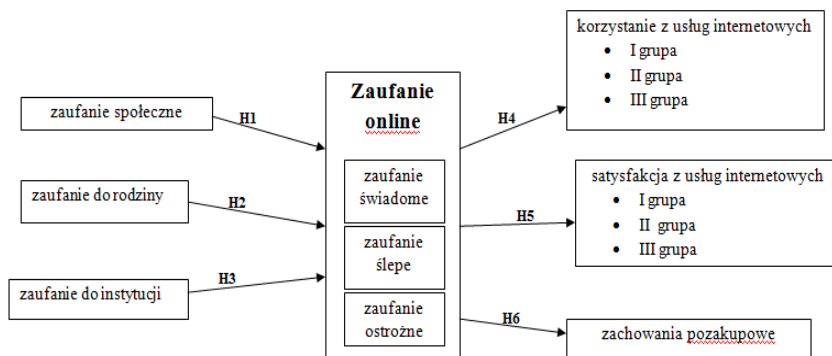
Tab. 9. Korelacja pomiędzy zaufaniem a zachowaniem pozakupowym

	<i>świadome zaufanie</i>	<i>ślepe zaufanie</i>	<i>ostrożne zaufanie</i>	<i>zaufanie społeczne</i>	<i>zaufanie do rodziny</i>	<i>zaufanie do instytucji</i>
Zachowanie pozakupowe	0,08	-0,17	0,09	-0,07	0,01	0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

5. Wnioski

Mając na uwadze cel badania oraz postawione hipotezy, można wyciągnąć wnioski dotyczące zależności pomiędzy zaufaniem a skłonnością do korzystania i zadowoleniem z usług internetowych. Na początku warto jednak zaznaczyć, iż pierwotny model badawczy, został rozszerzony o zmienne, które zostały zaprezentowane na rysunku 4.



Rys. 4. Model zależności pomiędzy zaufaniem a skłonnością do korzystania i zadowoleniem z usług internetowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przeprowadzona analiza danych pozwoliła stwierdzić, że wszystkie rodzaje zaufania wpływają na zaufanie online, choć z różną siłą i nie na wszystkie typy zaufania online. Największe znaczenie ma tutaj zaufanie społeczne (H1) i zaufanie do instytucji (H3), które wzmacniają ślepe i ostrożne zaufanie do Internetu. Zaufanie do rodziny, które zazwyczaj wiąże się z postawą zachowawczą wobec otoczenia, a niekiedy nawet izolacją wobec innych wzmacnia ostrożne zaufanie online (H2).

Okazało się również, że od zaufania online zależy zakres korzystania z usług internetowych (H4). Tutaj ponownie zależność ta nie jest jednoznaczna. Zaufanie świadome wpływa na skłonność do korzystania ze wszystkich grup usług internetowych, choć im bardziej popularna grupa usług, tym ta zależność jest silniejsza. Oznacza to, że im bardziej świadomie badani ufają sieci, tym w większym stopniu korzystają z usług internetowych zarówno tych popularnych, jak i tych mniej popularnych (składanie deklaracji podatkowych, zapisywanie się do lekarza). Warto zauważyć, że zachowawcza postawa wobec Internetu (zaufanie ostrożne) powstrzymuje badanych przed korzystaniem z usług internetowych należących do mniej popularnych grup (II i III). Ślepe zaufanie natomiast nie wpływa na skłonność korzystania z usług internetowych.

Hipoteza 5 została w pełni pozytywnie zweryfikowana, tzn. zaufanie online (wszystkie typy) wpływa na satysfakcję z każdej grupy usług internetowych. Najsilniej na to zadowolenie wpływa świadome zaufanie badanych.

Natomiast hipoteza 6 została odrzucona, bowiem zaufanie online nie wpływa w sposób istotnie statystyczny na zachowania pozakupowe badanych.

Podsumowując, im wyższy poziom zaufania, zwłaszcza zaufania online, tym badani są bardziej zadowoleni z usług internetowych. W przypadku skłonności do korzystania z tych usług zaufanie ostrożne może niekiedy powstrzymać przed korzystaniem, przede wszystkim z tych mniej popularnych, tj. rezerwacja wizyt lekarskich, usług z kategorii e-urząd (grupa II i III).

Literatura

1. Ejdys J. (2017), *Determinanty zaufania do technologii*, Przegląd Organizacji 12, s. 20-27
2. Gajewska P., Szewczyk I. (2012), *Budowanie zaufania w handlu elektronicznym*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 1, s. 108-120
3. Garnik I. (2002), *Zaufanie w systemach płatności on-line*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej 35, s. 34-39
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 246s.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków, 317s.
6. Jarvenpaa S.L., Tractinsky N., Vitale M. (2000), *Consumer trust in an Internet store*, Information Technology and Management 1(1-2), s. 45-71
7. Miszczak A., Walasek J. (2013), *Techniki wyboru próby badawczej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej 2(6), s. 100-108
8. Moczydłowska J.M. (2012), *Zaufanie jako determinanta relacji przedsiębiorcy a przedstawiciele administracji publicznej*, Zarządzanie i Finanse 4, cz. 2, s. 75-86
9. Moczydłowska J.M. (2013), *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, Optimum. Studia Ekonomiczne 3 (63), s. 92-100
10. Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa, 195s.
11. Paliszkievicz J. (2015), *Rola zaufania w handlu elektronicznym w świetle badań literaturowych*, w R. Knosala (red.), *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, 1033s.
12. Plichta J., Plichta G. (2013), *Psychologia ekonomiczna*, Kraków
13. Ruparelia N., White L., Hughes K. (2018), *Drivers of brand trust in Internet retailing*, Journal of Product & Brand Management 19, s. 25-36
14. Wala H.H. (2014), *Moja marka. Jak stać się rozpoznawalnym i odnieść sukces*, Ole, Warszawa, 318s.

15. Wasiluk A., Suchocki A. (2012), *Zaufanie jako bariera rozwoju przedsiębiorstw handlu elektronicznego*, *Economics and Management* 4 (1), s. 113-123
16. Yu-Hui Chen, Barnes S. (2007), *Initial trust and online buyer behavior*, *Industrial Management & Data Systems* 10, s. 21-36

The impact of trust on the tendency to use and satisfaction with internet services

Abstract

Along with the growing access to the Internet, many everyday responsibilities have moved to the network thanks to the development of Internet services. Using them, however, is associated with uncertainty and risk. In response to this, the need for online trust has arisen. The purpose of this article is to determine the relationship between trust, including online trust and the tendency to use and satisfaction with internet services. It turned out that online trust strongly affects the level of satisfaction with Internet services and, to a lesser extent, the scope of using these services.

Keywords

online trust, tendency to use internet services, satisfaction

Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem personalnym w organizacji

Grażyna Pawelec

SP ZOZ Wojewódzki Szpital Zespolony im. J. Śniadeckiego w Białymstoku

e-mail: gmrp@tlen.pl

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest wskazania czynnika ryzyka personalnego w kontekście funkcjonowania tego ryzyka w każdej organizacji. w tym obszarze dokonano kwerendy wybranej literatury i rozpoznano istotę ryzyka personalnego. Podjęto również próbę identyfikacji i analizy teoretycznych aspektów zarządzania ryzykiem personalnym. w szczególności dokonano analizy definicji ryzyka personalnego w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi oraz scharakteryzowano główne teorie opisujące zarządzanie ryzykiem personalnym. Sformułowano również wnioski dotyczące kierunków rozwoju teorii zarządzania ryzykiem personalnym w odniesieniu do sukcesu współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe

ryzyko, ryzyko personalne, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Niespotykany dotychczas postęp w zakresie nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu przejawia się m. in. w szczegółowym wyodrębnieniu różnych rodzajów ryzyka determinujących rozwój organizacji. Jednym ze słabiej rozpoznanych i wyodrębnionych jako samodzielne pojęcie, jest ryzyko personalne. Bez wątpienia, na przestrzeni najbliższych lat, obszar ryzyka personalnego w funkcjonowaniu każdej organizacji będzie odgrywał dominującą rolę, ponieważ pracownicy stają się jednym z najważniejszych zasobów każdej organizacji, stanowiąc jej potencjał decydujący o jej sukcesie. Zdaniem części badaczy „kapitał ludzki stanowi dziś najistotniejszą wartość organizacji [Czerska, Rutka, 2016, s. 21-33]. Żyjemy

w czasach, w których innowacyjność, rozwój i każde inne działanie determinowane jest przez czynnik ludzki, a zatem kapitał ludzki postrzegany będzie jako podstawowy czynnik wytwarzania potencjału twórczego oraz implementowania innowacyjnych technologii [Buchelt i in., 2017, s. 105-115; Wipulanusat i in. 2017, s. 7-17]. w tej perspektywie zarządzanie ryzykiem personalnym nabiera kluczowego znaczenia.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza teoretycznych aspektów zarządzania ryzykiem personalnym w oparciu o przegląd wybranej literatury przedmiotu. w publikacji przedstawiono różne aspekty zarządzania ryzykiem personalnym, które implikują kształtowanie się mechanizmów wpływających na pożądany rozwój organizacji. Podjęto próbę analizy (w oparciu o wybraną literaturę przedmiotu) i usystematyzowania czynników warunkujących zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie sukcesu organizacji. Dokonując analizy wybranej literatury przedmiotu wskazano na konieczność dookreślenia składowych działań niezbędnych do podjęcia w każdej organizacji, w kontekście prawidłowego zarządzania ryzykiem personalnym, jako jednego z rodzaju strategicznych ryzyk, którego profesjonalne zarządzanie jest potencjalnym gwarantem sukcesu organizacji.

1. Pojęcie ryzyka personalnego

Obszar zarządzania ryzykiem personalnym (zwanego także ryzykiem kadrowym, kadrowo-organizacyjnym, ryzykiem w działalności personalnej firmy) jest problemem badawczym stosunkowo nowym, o niewielkim dorobku naukowym. Jednak ze względu na fundamentalne znaczenie, jakie odgrywa w funkcjonowaniu organizacji, zdobywa coraz więcej zwolenników penetrujących ten obszar w kontekście optymalizacji metod zarządzania organizacjami, a zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi. We wstępie do rozważań nad ryzykiem personalnym należy przyjąć założenie, że nie chodzi tu o ryzyko wynikające z możliwości pojawienia się niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywanymi przez pracowników obowiązkami, które prowadzą do powstania niekorzystnych skutków zdrowotnych (np. choroby zawodowej), ale o ryzyko wynikające ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi [Tyrańska, 2007, s. 160].

Ryzyko personalne dotychczas doczekało się niewielu opracowań, dodatkowo, wśród dostępnych funkcjonuje wiele, często sprzecznych ze sobą ujęć istoty tego pojęcia [Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 34].

Jako fundament rozważań dotyczących ryzyka personalnego przyjęto definicję prezentowaną przez A. Lipkę, która upatruje przyczyny powstania ryzyka personalnego w organizacji, w błędach popełnionych w procesie zarządzania persone-

lem [Lipka, 2002, s. 24]. Przez działania dotyczące personelu rozumie ona wszystkie przedsięwzięcia i decyzje podejmowane w ramach realizowanej polityki personalnej, obejmujące wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zdaniem autorki „ryzyko personalne jest rezultatem oddziaływania często niemożliwego do dokładnego określenia zbioru elementów, jakie mogą powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych” [Lipka, 2002, s. 24]. Odchylenia w kontekście personalnym oznaczają różnicę pomiędzy zakładanymi celami, a uzyskanym efektem. Natomiast uzyskany efekt może być gorszy albo lepszy od zakładanego. Ryzyko personalne jest bardzo złożoną kategorią, a każdy z „elementów” otoczenia może w konsekwencji doprowadzić do odchylenia w negatywnym lub pozytywnym kierunku.

W innym ujęciu ryzyko personalne „...oznacza, podobnie jak ryzyko ogólnie rozumiane, potencjalną zmienność zdarzeń” [Janasz, 2013, s.184], ale również „prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celów procesów zarządzania personelem” [Bizon-Górecka i Nogalski, 2009, s. 30], z jednoczesnym zastrzeżeniem, że „przez działania dotyczące personelu należy rozumieć wszystkie działania i decyzje podejmowane w ramach realizowanej polityki personalnej i obejmujące wszystkie procesy ZZL w organizacji [Korombel i in., 2016, s. 34]. Z kolei P. Bochniarz i K. Gugąła, uważają, że ryzyko personalne może być wywołane przez pojedynczego pracownika, ale też przez system zarządzania personelem, implikując „ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające

z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, ewentualnie świadome łamanie przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi” [Bochniarz i Gugąła, 2005, s. 97-98]. Autorzy wskazują źródła ryzyka personalnego w systemie ZZL organizacji, jednak nie wskazują na straty, których nie da się zmierzyć za pomocą wskaźników finansowych np. utrata wizerunku.

Odmiennie definiują ryzyko personalne R. Rutka i M. Czerska, podkreślając jego negatywne skutki, jako „funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji [Rutka i Czerska, 2006, s. 201]. Przy czym ryzyko personalne jest immanentnie związane z podejmowaniem decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. w podobnym, wąskim ujęciu ryzyka personalnego, ograniczającego czynniki ryzyka do indywidualnych cech pracowników, podejmowanych działań, decyzji na szkodę organizacji, które w konsekwencji mogą doprowadzić do negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa

definiuje to pojęcie O. Shelest [Shelest, 2013, s. 73-85]. Jednakowo konstatują Y. Chong i E. M. Brown, którzy wskazują wprost „brak doświadczenia, niekompetencja oraz korupcja pracowników to trzy główne powody wystąpienia ryzyka personalnego” [Chong i Brown, 2001, s. 85].

Zwolennikiem szerszego podejście do problemu ryzyka personalnego niewątpliwie jest A. Mitrofanowa, która opisuje je, jako „sytuację niebezpieczeństwa niepożądanego rozwoju wydarzeń, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na funkcjonowanie i rozwój organizacji, pracowników i całego społeczeństwa” [Shelest, 2013, s. 73-85]. Przy czym, niepożądane wydarzenia mogą też wynikać z zachowań i działań lub zaniechania działania przez pracowników oraz z otoczenia zewnętrznego organizacji. w tym ujęciu ryzyko personalne dotyczy występowania negatywnych skutków nie tylko w odniesieniu do funkcjonowania organizacji i jej personelu, ale także może wykraczać poza działalność przedsiębiorstwa.

Ryzyko personalne dotyczy sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli stanowi rodzaj ryzyka ekonomicznego. Stanowisko takie podzielił Komitet Bazylejski [Bochniarz i Gugęła, 2005, s. 98], który wskazał ryzyko związane z czynnikiem ludzkim, jako składową ryzyka operacyjnego, które z kolei wiąże się z systemem społecznym organizacji.

Niektórzy badacze definiują ryzyko personalne bardzo ogólnie, jako „ryzyko poniesienia strat finansowych” wynikających z ludzkiej niedoskonałości. Dzieje się tak na skutek błędów wynikających z braku wiedzy, umiejętności (predyspozycji do zajmowanego stanowiska), świadomego łamania zasad funkcjonujących w danej organizacji, ale także powodowanych niedoskonałością procesów zarządzania personelem [Gołembiewski, 2005, s. 98].

2. Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Ryzyko personalne jest nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Nie można go pominąć, wykluczyć, ale można i powinno się nim zarządzać na poszczególnych poziomach decyzyjnych. Zarządzanie ryzykiem personalnym to kwestia kluczowa dla wszystkich organizacji. Zarządzanie ryzykiem personalnym – twierdzi M. Tyrańska [Tyrańska, 2007, s. 161] – ma na celu z jednej strony uniknięcie lub ograniczenie niekorzystnych, z punktu widzenia celów firmy, decyzji personalnych, a z drugiej – uczynienie decyzji personalnych bardziej skutecznymi i efektywnymi.

Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi wynika ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. „Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działa-

nia, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację możliwości” [http://bip.mf.gov.pl/_files/]. w praktyce gospodarczej określenie zarządzanie ryzykiem personalnym i zarządzanie zasobami ludzkimi są często używane zamiennie. Nie wydaje się to jednak pogląd do końca uprawniony. Ryzyko personalne, jak wcześniej starano się wykazać, jest rodzajem ryzyka ogólnego, co skutkuje koniecznością rozpatrywania ryzyka personalnego (podobnie jak w przypadku ryzyka ogólnego) w różnych wymiarach: psychospołecznym (np. ryzyko związane z psychologicznymi i społecznymi konsekwencjami określonych decyzji kadrowych) oraz metematycznie-statystycznym, gdzie skutki podjęcia decyzji kadrowych wyrażone są w postaci prawdopodobieństwa strat finansowych (lub braku spodziewanych korzyści), ale również pojawienia się zysków będących następstwem decyzji personalnych [Skowron-Grabowska i Mesjasz-Lech, 2016, s. 22-28].

Analizując wybraną literaturę przedmiotu uprawnionym staje się twierdzenie mówiące o tym, że coraz więcej podmiotów gospodarczych posiada świadomość konieczności analizy ryzyka (w tym personalnego) oraz podejmowania działań w celu jego ograniczania oraz zabezpieczania się przed nim [Korombel i in., 2016, s. 48]. Znacząca większość badaczy zajmujących się ryzykiem personalnym przyjmuje tradycyjne podejście, że zarządzanie ryzykiem personalnym ma na celu z jednej strony uniknięcie lub ograniczenie niekorzystnych, z punktu widzenia celów firmy, decyzji personalnych, a z drugiej – uczynienie decyzji personalnych bardziej skutecznymi i efektywnym [Tyrańska, 2007, s. 161-169].

Według M. Gołębskiego [Gołębski, 2015, s. 524] przedsiębiorstwa (co do zasady) nie mają wpływu na obiektywnie istniejące źródła ryzyka, dlatego uwaga zarządzających skupiona jest w coraz większym stopniu na procesach wewnętrznych, które generują ryzyko, w tym na ryzyko zarządzania personelem.

Z kolei D. Hillson [Hillson, 2010, s. 29] twierdzi, że proces zarządzania ryzykiem jest patrzeniem w przyszłość, przy uwzględnieniu niepewności i niejasności w celu dostrzeżenia potencjalnych zagrożeń. Przegląd zagrożeń z kolei umożliwia zdobycie wiedzy, na bazie której organizacja będzie bezpiecznie funkcjonować, a dzięki zdobytej wiedzy ukształtuje się umiejętności i postawy warunkujące podejmowanie odpowiednich działań wobec pojawiających się trudności i zagrożeń [Flaszewska i in., 2012, s. 128-138].

Generalnie, w literaturze zaczyna dominować pogląd, iż organizacja procesu zarządzania ryzykiem personalnym musi uwzględniać zasadę, że postawy wobec ryzyka mogą przybrać dwie, diametralnie odmienne formy [Korombel i in., 2016, s. 49]:

- aktywną, polegającą na świadomym podejmowaniu działań obarczonych ryzykiem, w których dostrzega się możliwości budowania przewagi konkurencyjnej; taką postawą odznaczają się organizacje elastyczne;
- pasywną, w której dominuje działanie ukierunkowane na unikanie ryzyka, charakteryzującą się sztywnymi procedurami nastawionymi na zachowanie status quo [Król, 2010, s. 53].

Zarządzanie ryzykiem personalnym podlega tym samym etapom, z jakimi mamy do czynienia w przypadku zarządzania ryzykiem ogólnym. Część badaczy [Szlachcic, 2014, s. 237-238] penetrując obszar zarządzania ryzykiem wskazuje na wysoką efektywność zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem w organizacjach. Opowiadając się po stronie zintegrowanego podejścia wskazują na zasadnicze różnice występujące między obiema strategiami. Ponadto, przyjęte do realizacji strategie zarządzania ryzykiem powinny być koherentne nie tylko w skali całego ryzyka, ale również całej organizacji, przejawiając się konkretnymi działaniami, niezbędnymi do ich realizacji. Działania te muszą być realizowane w sposób ciągły i być na bieżąco kontrolowane.

3. Analiza wybranych teorii zarządzania ryzykiem personalnym

Dokonując wyboru strategii zarządzania ryzykiem, niezbędnym jest przyjęcie założenia, że cele strategiczne oraz operacyjne organizacji są zidentyfikowane, a wybór strategii zarządzania wynika z danych zgromadzonych w wyniku przeprowadzonej analizy poszczególnych rodzajów ryzyka w połączeniu z ogólną strategią organizacji [Krupa, 2005, s. 24]. Dlatego należy w ramach ogólnego podejścia do ryzyka wybrać jeden z czterech wariantów strategii analizy ryzyka [Szlachcic, 2013, s. 93-114]:

- podstawowego poziomu zabezpieczenia – polega na stosowaniu standardowych zabezpieczeń we wszystkich obszarach bez względu na podział zagrożeń oraz obszarów funkcjonujących w organizacji,
- nieformalna analiza ryzyka – strategia opiera się na metodach strukturalnych w oparciu o wiedzę i doświadczenie ekspertów,
- szczegółowa analiza ryzyka – wymaga szczegółowej identyfikacji i oceny zasobów, analizy zagrożeń i ich podatności na różne rodzaje ryzyka; wyniki przeprowadzanych analiz są podstawą do szacowania możliwości wystąpienia ryzyka i wyboru metod zapobiegających jego powstaniu,
- strategia mieszana – polega na połączeniu podstawowego i szczegółowego podejścia do analizy ryzyka – na bazie wstępnej analizy typowane są obszary wymagające pogłębionej analizy bądź tylko podstawowej.

Zasadniczą różnicą powyższej specyfikacji jest stopień uszczegółowienia wdrażanej oceny analizy ryzyka. Przyjęcie w organizacji efektywnego procesu zarządzania ryzykiem wymaga implementacji właściwych procedur monitorujących realizację strategii zarządzania ryzykiem we wszystkich obszarach, których ona dotyczy. Jak stwierdzono powyżej, zarządzanie ryzykiem personalnym podlega tym samym etapom, z jakimi mamy do czynienia w przypadku zarządzania ryzykiem ogólnym. Rozpoczyna się od procesu identyfikacji ryzyka. w literaturze przedmiotu ugruntowany jest pogląd, mówiący o tym, że jest to najważniejszy, a jednocześnie najtrudniejszy etap [Chapman, 2001, s. 151]. Dzieje się tak dlatego, że jakiegokolwiek błędy popełnione na tym etapie, skutkują niewłaściwą oceną ryzyka, a w konsekwencji zastosowaniem niewłaściwej metody i sposobu reakcji na ryzyko [Korombel i in., 2016, s. 43-44].

Miejsce oceny ryzyka w systemie zarządzania ryzykiem personalnym powinno charakteryzować się czterema fazami: identyfikacja ryzyka; analiza i ocena ryzyka; reakcja na ryzyko, monitorowanie i kontrola; przy czym, każda z faz jest istotna i skorelowana z pozostałymi, a proces zarządzania ryzykiem personalnym poprzedzony powinien być identyfikacją ryzyka. Zdaniem J. Dudek [Dudek, 2015, s. 24], najprostszą metodą do zidentyfikowania zagrożeń w organizacji jest metoda check-listy, czyli listy kontrolnej. Polega ona na systematycznym i ustrukturyzowanym zapisie ryzyka personalnego. Lista wymaga odpowiedniego oprogramowania uwzględniającego specyfikę działalności organizacji i wynikające z niej cechy kapitału ludzkiego i zarządzania tym kapitałem. Jest to obszerna lista, która zawiera szczegółowe pytania z zakresu poszczególnych obszarów ryzyka personalnego, a co do zasady pytania podzielone są według poziomów zarządzania: poziom operacyjny, taktyczny i strategiczny. Metoda check-listy jest pracochłonna, ponieważ wymaga opracowania szczegółowych pytań do każdej funkcji personalnej oraz dla każdego szczebla zarządzania [Dudek, 2015, s. 24 i nast.]

Z weryfikacji wybranej literatury zarządzania ryzykiem wynika, że modeli zarządzania ryzykiem jest wiele. Jednym z nich jest model pięciu faz, który często wykorzystywany jest w obszarze zarządzania ryzykiem personalnym. Wyróżniamy w tym modelu następujące etapy: identyfikację ryzyka, czyli przekształcenie niepewności dotyczącej zasobów ludzkich w podlegające kwantyfikacji ryzyko. Następnym etapem jest wypracowanie ogólnej strategii zarządzania ryzykiem personalnym, przewidywanie i analiza ryzyka personalnego, w tym ryzyka cząstkowego. Na koniec opracowanie rankingu ryzyka cząstkowego występującego w ramach ryzyka personalnego oraz określenie ogólnych i szczegółowych sposobów potencjalnych ujemnych następstw ryzyka. Oczywiście sposoby te powinny wynikać z ogólnej strategii zarządzania ryzykiem przyjętej w organizacji. Ostatni etap to

włączenie kontroli ryzyka personalnego w system controllingu personalnego [Lipka, 2002, s. 164].

Innym modelem zarządzania ryzykiem, który z powodzeniem można adoptować na potrzeby zarządzania ryzykiem personalnym jest metoda Management of Risk (M_o_R). Została ona opracowana w 2002r. przez instytucję publiczną powołaną przez rząd Wielkiej Brytanii – Office of Government C. Zadaniem powołanej komisji było opracowanie usprawnienia procesu zarządzania w instytucjach publicznych. Z uwagi na przynoszące efekty z czasem wypracowana metoda została „zaadoptowana” przez organizacje gospodarcze.

Główne założenia metody obejmują cztery elementy [Korombel i in., 2016, s. 52]:

- identyfikację – kadra zarządzająca organizacją ma rozpoznawać wszelkie zdarzenia, których wystąpienie może doprowadzić do zmniejszenia (w przypadku zagrożeń) lub zwiększenia (w przypadku szans) efektywności zarządzania zasobami ludzkimi;
- ocenę – etap parametryzacji ryzyka, w którym ocenia się prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jego potencjalne skutki i czas wystąpienia;
- planowanie – na podstawie wyników oceny zespół odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem personalnym podejmuje decyzję w zakresie wyboru strategii w stosunku do poszczególnych rodzajów ryzyka;
- wdrażanie – realizacja wybranej strategii w odniesieniu do ryzyka.

W metodzie tej duży nacisk kładzie się na wzajemną komunikację w zakresie realizowanych działań, dzięki temu wszystkie zainteresowane strony posiadają aktualną wiedzę umożliwiającą sprawniejsze reagowanie na ryzyko.

Kolejnym, wynikającym z analizy literatury, aspektem w zakresie zarządzania ryzykiem personalnym jest coraz większe znaczenie tzw. puli kadry rezerwowej, lojalności pracowników oraz zarządzania relacjami. Są to tzw. „miękkie” obszary ZZL [Urlich i Brockbank, 2013, s. 7].

Tworzenie puli kadry rezerwowej jest szczególnie docenianym narzędziem zarządzania ryzykiem personalnym w organizacjach, które doceniają lojalność pracowników i dążą do wchodzenia z nimi w długotrwałe relacje [Otoła, 2013, s. 57-63]. Pula kadry rezerwowej (ang. *reserve staff*, *reserve personnel*) to pula pracowników wytypowanych i przygotowywanych do objęcia konkretnych stanowisk w organizacji, na wypadek, gdyby wystąpiła taka pilna potrzeba. Formowanie zespołu kadry rezerwowej jest bardzo istotnym procesem w zakresie działań podejmowanych w organizacji, których celem jest zapewnienie rozwoju i efektywności realizowanych zadań [Cierniak-Emerych i Pietroń-Pyszczyk, 2013, s. 57-63].

Zdaniem Z. Pawlaka [Pawlak, 2011, s. 364], przez system rezerwy kadrowej rozumie się ogół zasad, reguł oraz procedur dotyczących wyłaniania, przygotowywania oraz wykorzystywania rezerwy kadrowej. Proces ten dotyczy zazwyczaj stanowisk kierowniczych oraz stanowisk specjalistycznych lub innych, z jakiegoś powodu unikalnych, które mają strategiczne znaczenie z punktu optymalnego działania organizacji.

Realizując program tworzenia zespołu kadry rezerwowej, należy [http://www.firma.egospodarka.pl(28.11.2016)]:

- wskazać kluczowe stanowiska dla prawidłowego działania organizacji,
- zdefiniować prawdopodobieństwa odejścia obecnie kluczowych pracowników (biorąc pod uwagę wiek, stan zdrowia, popyt na podobne stanowiska na rynku pracy, poziom motywacji),
- precyzyjnie zdefiniować kryteria wyboru potencjalnych „następców”,
- przeprowadzić proces selekcji potencjalnych sukcesorów oraz opracować indywidualne karty rozwoju,
- monitorować poziom motywacji i postępy rozwoju „wybranych”.

Do najważniejszych korzyści wynikających z tworzenia „puli kadry rezerwowej” zalicza się [http://www.igrant.com/(09.02.2015)]:

- stały wysoki poziom efektywności pracy i jakości usług wynikający z wysokiej motywacji pracowników,
- płynność zatrudnienia sprzyjającej osiągnięciu sukcesów,
- akceptację ze strony pracowników decyzji dotyczących awansowania,
- szybką i skuteczną adaptację pracowników na nowych stanowiskach pracy.

W opinii badaczy zajmujących się ZZL, jedynie myślenie o zasobach ludzkich w dłuższej perspektywie czasowej można uznać za element względnie skutecznego zarządzania ryzykiem personalnym [Korombel i in., 2016, s. 52-53]. Przy czym, jak wskazuje praktyka, wykształconego następcę należy właściwie zagospodarować. Tylko wówczas „pula kadry rezerwowej” przyniesie pożądany przez organizację efekt [Moczydłowska, 2016, s. 179-188].

Kolejnym istotnym aspektem zarządzania ryzykiem personalnym, na który wskazują badacze, jest lojalność pracowników. Jest ona jednym z czynników, który w największym stopniu chroni organizację przed ryzykiem personalnym [Moczydłowska, 2013, s. 346-355]. Zwłaszcza wtedy, kiedy jest to lojalność bezwzględna. Według A.I. Baruka [Baruk, 2005, s.127-128] lojalność pracowników dzielimy na względną i bezwzględną. Lojalność względna nie opiera się na relacjach emocjonalnych, ale ekonomicznych lub/i społecznych. Dlatego pracownik, którego cechuje lojalność względna nie zawaha się zmienić pracodawcy jeśli tylko

otrzyma ofertę pracy ekonomicznie atrakcyjniejszą od obecnej. Z kolei o lojalności bezwzględnej mówi się wówczas, gdy niezależnie od uwarunkowań finansowych, pracownik utrzymuje tak silną więź z pracą, że za nic nie byłby w stanie jej zmienić. Na ten aspekt w zarządzaniu ryzykiem personalnym wskazuje również A. Lipka [Lipka i in., 2012, s.20]. Lojalność pracownicza traktowana jest tu jako wartość, przejawiająca się w postawie wyznaczającej prawdopodobieństwo kontynuacji pracy w organizacji. Przy czym, prawdopodobieństwo kontynuacji pracy w firmie nie podlega weryfikacji nawet w sytuacji, kiedy pozycja firmy na rynku pracy ulega pogorszeniu. Pracownik lojalny przedkłada dobro organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem [Myjak, 2011, s. 38-42]. Na lojalność składają się takie wartości jak: zaufanie, przyzwyczajenie oraz zaangażowanie. w tym ujęciu lojalność traktowana jako behawioralna dźwignia wartości kapitału ludzkiego w organizacji, generująca dla niej wyższe przychody [Borkowska, 2010, s. 46]. Skoro lojalność przyczynia się do podnoszenia efektów przedsiębiorstwa, to konsekwencji wpływa na efektywność finansową organizacji. Odpowiednio uformowana i wykorzystana przyczynia się do uzyskania bądź wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku [Lawler, 2008, s. 7]. Natomiast J.M. Moczydłowska [Moczydłowska, 2013, s. 346-355] twierdzi, że lojalność pracowników niezależnie od ujęcia emocjonalnego, kognitywnego czy behawiorystycznego buduje kapitał ludzki organizacji, łącząc się z takimi składowymi jak: postawy wobec pracy, wartości, a także wiedza i umiejętności. Stanowiąc zatem może behawioralne, bezpośrednie lub pośrednie, źródło zapobiegania wszystkim rodzajom ryzyka personalnego. Ponadto, lojalność pracowników może określać wartościowy zasób firmy o strategicznym znaczeniu [Lipka i in., 2012, s.34-47], pod warunkiem, że jest właściwie ukształtowana. Podobnym uwarunkowaniom podlega kolejny aspekt zarządzania ryzykiem personalnym tj. zarządzanie relacjami. Obserwacja praktyki menedżerskiej doprowadziła do powstania koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami (*Employee Relationship Management – ERM*) wskazując ten obszar jako najważniejszy element profilaktyki ryzyka personalnego [Lipka i in., 2012, s. 130-132]. Zdaniem J.M. Moczydłowskiej [Moczydłowska, 2013, s. 346-355], istotą zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP) jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na badanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokojenia potrzeb, oczekiwań oraz dostarczenie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Pośrednim skutkiem tych działań jest zbudowanie marki organizacji, jako atrakcyjnego pracodawcy, tym samym przyciągnięcie z rynku pracy kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym, co w sposób znaczący obniża ryzyko rekrutacyjne, czyli jedno z skła-

dowych ryzyka personalnego. Efektem zarządzania relacjami z pracownikami powinna być również mniejsza fluktuacja zatrudnienia oraz zmniejszenie ryzyka utraty najbardziej wartościowych pracowników, czyli obniżenie poziomu wystąpienia ryzyka personalnego w organizacji.

Reasumując, należy stwierdzić, że skuteczne zarządzanie ryzykiem personalnym, podobnie jak w odniesieniu do ryzyka ogólnego, zależy nie tylko od wielu czynników, ale również od determinacji osób zajmujących się tym procesem. Jednak najbardziej istotne w zarządzaniu ryzykiem jest stopniowe zastępowanie sporadycznych, jednorazowych, niezorganizowanych działań, przedsięwzięciami systematycznymi, ciągłymi, wzajemnie połączonymi, pozwalającymi na aktywne i efektywne zarządzanie każdym ryzykiem, w tym ryzykiem personalnym [Szlachcic, 2014, s. 239].

Podsumowanie

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym, nieodłącznie towarzyszącym każdej organizacji. w podobnym ujęciu należy również postrzegać ryzyko personalne w funkcjonowaniu kapitału ludzkiego. Dlatego, podsumowując powyższe rozważania, można skonstatować, że proces zarządzania ryzykiem personalnym podlega takim samym podstawowym zasadom, jak zarządzanie innymi rodzajami ryzyk i w tym kontekście warunkuje m.in. możliwość uzyskiwania przewagi konkurencyjnej organizacji. Ponieważ identyfikacja nowych czynników przyczyniających się do sukcesu organizacji jest ze wszech miar pożądanym i oczekiwanym działaniem, dlatego też współcześni badacze coraz częściej podejmują zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem personalnym określając kierunki kolejnych obszarów eksploracji. Dokonany przegląd wybranej literatury przedmiotu wskazuje zarówno na konieczność pogłębionych rozważań teoretycznych, jak również dociekań empirycznych szczególnie dotyczących związków ryzyka personalnego z procesami zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest to, być może, najistotniejsze wyzwanie zarówno dla badaczy tej problematyki, jak i menedżerów, którzy na co dzień zmierzają się z problemami dotyczącymi zarządzania ryzykiem personalnym.

Literatura

1. Baruk A. I. (2005), *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Lublin, 252 s.

2. Bizon-Górecka J., Nogalski B. (2009), *Problemy ryzyka personalnego w zarządzaniu inwestycyjno-budowlanym*, w: A. Lipka A. Waszczak s. (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 353 s.
3. Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltex, Warszawa, 155 s.
4. Borkowska s. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Borkowska s. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa, 376 s.
5. Buchelt B.I., Frączkiewicz-Wronka A., Kaminska R., *Key determinants of Human Resource Management in hospitals: stakeholders perspective*, *Engineering Management in Production and Services* 9 (2), s. 105-115
6. Chapman J.R. (2001), *The Controlling influences on Effective Risk Identification and Assessment for Construction Design Management*, *International Journal of Project Management* 19 (3), 147-160 s.
7. Chong Y., Brown E. M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 287 s.
8. Cierniak-Emerych A., Pietroni-Pyszczyk a (2013), *Partycypacja pracownicza, jako narzędzie kształtowania potencjału ludzkiego*, *Przegląd Organizacji* 12 (884), s. 57-63.
9. Czerska M., Rutka R. (2016), *Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 280, s. 21-33
10. Dudek J. (2015), *Zastosowanie metody przeglądowej do określenia ryzyka personalnego*, w: K.Z. Kapuścińska K. Z., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 234 s.
11. Flaszewska S., Marczak M., Staniec I. (2012), *Nowe trendy w kształtowaniu menedżerów – zarządzanie ryzykiem*, w: Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 128-138.
12. Gołębski M. (2015), *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 855, s. 523-532
13. Hillson D. (2010), *The Two Faces of risk management*, *Projekt Management Today* 1-2, s. 29
14. <http://www.firma.egospodarka.pl> (28.11.2016).
15. <http://www.igrant.com/> (09.02.2015)
16. http://bip.mf.gov.pl/_files.
17. Janasz K. (2013), *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu projektami innowacyjnymi*, w: Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*.

- Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, 426 s.
18. Korombel A., Bitkowska A., Moczydłowska J.M. (2016), *Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem – apetyt na ryzyko, ryzyko personalne, ryzyko w procesach biznesowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 114 s.
 19. Król M. (2010), *Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne*, Współczesne Zarządzanie 3, s. 51-61
 20. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, 704 s.
 21. Krupa M. (2005), *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork, 214 s.
 22. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedoński J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa, 224 s.
 23. Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, 192 s.
 24. Moczydłowska J. M. (2016), *The Reserve Staff as the Tool of Personnel Policy in Managers' Evaluation (on the Grounds of Results of Qualitative Research)*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie XVII, Z. 1, cz. 2*, s. 179-188
 25. Moczydłowska, J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki s. (red.) *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355.
 26. Myjak T. (2011), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 341 s.
 27. Norma australijska/nowozelandzka 4360:1999, za: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, http://bip.mf.gov.pl/_files.
 28. Otola I. (2013), *Relational Resources in the Creation of a Competitive Advantage and Improving Value Added: the Theoretical Approach*, *Przegląd Organizacji* 9 (884), s. 57-63
 29. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, 539s.
 30. Rutka R., Czerna M. (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, w: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, 201s.

31. Shelest O. (2013), *Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej. Na przykładzie Urzędu Miasta Poznania*, Konteksty Społeczne 1, s.73 – 85
32. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, Przegląd Organizacji, nr 10 (921), s.22 – 28
33. Szlachcic B. (2014), *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie” 103, s. 229-241
34. Tyrańska M. (2007), *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej 1, s. 158-178
35. Urlich D., Brockbank W. (2013), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Warszawa, 300s.
36. Wipulanusat W., Panuwatwanich K., Steward R.A., *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, Engineering Management in Production and Services 9 (1), s. 7-17

Selected aspects of personal risk management in the organization

Abstract

The purpose of this article is to indicate the personal risk factor in the context of the functioning of this risk in each organization. In this area a query was made on the selected literature and the essence of personnel risk was recognized on this basis. An attempt was also made to identify and analyze the theoretical aspects of personal risk management. In particular, the analysis of the definition of personnel risk in the context of human resources management was performed and the main theories describing the personnel risk management were characterized. Conclusions regarding the directions of development of the personal risk management theory in relation to the success of contemporary organizations were also formulated.

Keywords

risk, personnel risk, human resources management

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE
REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Informacja o realizowanym na Wydziale Inżynierii Zarządzania PB projekcie pt. *Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation (GoSmart BSR)*

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

W okresie październik 2017 – wrzesień 2020 na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej w ramach programu Interreg Baltic Sea Region, poddziałanie 1.2 Inteligentna specjalizacja: zwiększenie możliwości wzrostu w oparciu o zwiększoną zdolność podmiotów. realizowany jest projekt pt. *Strengthening smart specialisation by fostering transnational cooperation (Wzmacnianie inteligentnych specjalizacji poprzez intensyfikację współpracy międzynarodowej)*.

Politechnika Białostocka jest liderem projektu, partnerami są Vidzeme Planning Region z Łotwy, Valga town z Estonii, Lithuania Innovation Center z Litwy, Kouvola Innovation Ltd. z Finlandii, Hamburg Institute of International Economics z Niemiec, Business Aabenraa z Danii oraz Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego – partner regionalny.

Kierownikiem projektu jest dr hab. inż. Wiesław Urban, prof. PB, pozostali członkowie zespołu ze strony Wydziału Inżynierii Zarządzania PB to dr Anna Bagińska, dr inż. Łukasz Dragun, dr inż. Joanna Godlewska, dr Justyna Grześ-Bukłaho, mgr inż. Elżbieta Krawczyk-Dembicka, dr Katarzyna Krot, mgr inż. Patrycja Rogowska, dr Joanna Samul, dr Anna Tomaszuk i dr Urszula Widelska. Ważną funkcję pełni też Komitet Doradczy pod przewodnictwem prof. n. ek. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusza Nazarko, w skład której wchodzi dr hab. inż. Joanna Ejdys (przewodniczący wykonawczy), prof. PB, dr hab. inż. Katarzyna Halicka, prof. PB; dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. PB;

dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. PB dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. PB i dr Łukasz Nazarko (sekretarz).

Ideą projektu jest rozwijanie inteligentnych specjalizacji w układzie międzyregionalnym, przede wszystkim poprzez zwiększenie umiędzynarodowienia biznesu. Efektem projektu będzie powstanie sieci współpracy integrującej podmioty pochodzącej helisy w kierunku budowania trwałych powiązań międzynarodowych.

Bezpośrednim beneficjentem projektu jest sektor MŚP – projekt ma na celu poprawę jego dostępu do międzynarodowych rynków związanych z innowacjami, jednak jego wartością dodaną jest również poprawa zrozumienia i skuteczności władz publicznych we wspieraniu innowacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw i podmiotów prowadzących działalność badawczo-rozwojową.

Aktualne działania w projekcie skupiają się na wyodrębnieniu wspólnych obszarów inteligentnych specjalizacji w układzie transgranicznym, kolejnym etapem będzie zaprojektowanie sieci współpracy – innowacyjnego systemu brokerskiego o zasięgu transnarodowym.

Podkreślić należy, że projekt GoSmart BSR w swej formule zawiera komercjalizację, czyli wykorzystanie na potrzeby praktyki, wiedzy naukowej. W jego trakcie dostępna wiedza naukowa oraz przeprowadzone badania będą praktycznie wykorzystane do opracowania i wdrożenia międzynarodowego sieciowego systemu wspierającego rozwój regionów, a w szczególności MŚP. Jest to komercjalizacja prac naukowych na potrzeby rozwoju gospodarki na międzynarodową skalę.