



NOWE TRENDY SPOŁECZNO-EKONOMICZNE A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ • EWA MALINOWSKA • JĘDRZEJ SICIŃSKI • ULYANA ZAREMBA

**NOWE TRENDY
SPOŁECZNO-EKONOMICZNE
A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ ▪ EWA MALINOWSKA ▪ JĘDRZEJ SICIŃSKI ▪ ULYANA ZAREMBA

NOWE TRENDY SPOŁECZNO-EKONOMICZNE A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Warszawa–Rzeszów 2021

Recenzenci:

Prof. dr hab. Jerzy Bieliński – Uniwersytet Gdański
Prof. dr hab. Krystyna Brzozowska – Uniwersytet Szczeciński
Dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. PG – Politechnika Gdańska
Dr hab. Jacek Pasieczny, prof. UW – Uniwersytet Warszawski
Dr hab. Błażej Prusak, prof. PG – Politechnika Gdańska
Dr hab. Adam Przybyłowski, prof. UMG – Uniwersytet Morski w Gdyni
Dr hab. Anna Szelągowska, prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

© Copyright by Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

© Copyright by Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2021

ISBN 978-83-66551-19-0

ISBN 978-83-8209-090-1

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.) wymaga pisemnej zgody Autora i Wydawców.

Wydawcy:

**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów

tel.: 17 866 11 11

fax: +48 17 866 12 22

e-mail: wsiz@wsiz.edu.pl

wsiz.edu.pl

ksiegarnia.wsiz.pl

Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa: 76600



Oficyna Wydawnicza ASPRA

(ASPRA-JR F.H.U.)

ul. Dedala 8/44, 03-982 Warszawa

tel./fax: (22) 870 03 60

e-mail: oficyna@aspra.pl

www.aspra.pl

Unikatowy Identyfikator Wydawnictwa: 44900

Zdjęcia na okładce: © Vitalii Vodolazskiy/Adobe Stock, © weedezeign/Adobe Stock,
© greenbutterfly/Adobe Stock

Objętość: 13 ark. wyd.

Spis treści

ROZDZIAŁ I

Wpływ zmian społecznych i kulturowych na ewolucję modeli biznesowych	7
--	---

Paweł Antonowicz, Ewa Malinowska, Jędrzej Siciński, Ulyana Zaremba

ROZDZIAŁ II

Motywacja pracowników jako element społecznej odpowiedzialności biznesu	25
---	----

Anna Horzela

ROZDZIAŁ III

Działalność kieleckich przedsiębiorstw w aspekcie społecznej odpowiedzialności	35
--	----

Katarzyna Kiliańska

ROZDZIAŁ IV

Budowanie trwałych relacji z pracownikami w organizacji odpowiedzialnej społecznie	49
---	----

Joanna Gajda

ROZDZIAŁ V

Społeczna odpowiedzialność menedżerów – ujęcie socjologiczne	69
--	----

Anna Parniewicz-Bętkowska

ROZDZIAŁ VI

Społeczna odpowiedzialność organizacji medialnych na przykładzie Telewizji Polsat	81
--	----

Ewa Mazur-Wierzbicka, Izabela Osek

ROZDZIAŁ VII

Turkusowe zarządzanie jako odpowiedź na narastające trendy organizacyjne	93
--	----

Wiktor Grzyb

ROZDZIAŁ VIII

Wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych	105
--	-----

Anna Kryczka

ROZDZIAŁ IX

Transformacja w organizację zieloną i jej wpływ na wydajność organizacji	115
--	-----

Przemysław Majewski

ROZDZIAŁ X

Świadomość ekologiczna konsumentów w kontekście koncepcji *zero waste* 125

Natalia Buczyńska-Pizoń

ROZDZIAŁ XI

Międzynarodowe programy promujące proekologiczne rozwiązania w portach morskich 139

Anna Michalska-Szajer

ROZDZIAŁ XII

Model układu relacyjnego podmiotów partycypujących w ekonomii współdzielenia 151

Andrzej Hanusik

ROZDZIAŁ XIII

Myślenie cyklem życia jako paradygmat nowoczesnego zarządzania produktem 163

Marcin Rychwański

ROZDZIAŁ XIV

Wiek pracowników jako determinanta ich lojalności wobec pracodawcy
(na przykładzie jednostek ochrony zdrowia) 175

Daria Smarżewska

ROZDZIAŁ XV

Zarząd sukcesyjny z perspektywy przedsiębiorcy, jego spadkobierców,
pracowników i kontrahentów 189

Artur Janicki

ROZDZIAŁ XVI

Programy onboardingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw 209

Krzysztof Wąsek

ROZDZIAŁ XVII

Logistyczne determinanty kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw 219

Andrzej Jezierski

ROZDZIAŁ XVIII

Polityka transportowa Unii Europejskiej wobec wyzwań środowiskowych 231

Aleksandra Głądała

ROZDZIAŁ XIX

Bariery we współpracy proinnowacyjnej uczelni i przedsiębiorstw 243

Dominika Rudiuk

Wpływ zmian społecznych i kulturowych na ewolucję modeli biznesowych

PAWEŁ ANTONOWICZ*

EWA MALINOWSKA**

JĘDRZEJ SICIŃSKI***

ULYANA ZAREMBA****

Wstęp

Teoria przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rozwijana jest intensywnie *de facto* od samego początku wyodrębnienia dyscypliny nauk o zarządzaniu (dziś również i jakości) z dziedziny nauk ekonomicznych. Globalnie, nurt tych badań podejmowali z owocnymi sukcesami, w postaci opracowania praktycznego „nieśmiertelnego” narzędzia zarządczych, m.in. M.E. Porter i P. Kotler. K. Obłój – wybitny przedstawiciel warszawskiej szkoły zarządzania strategicznego – zaproponował bogatą systematykę i uporządkowany katalog źródeł przewag konkurencyjnych [Obłój, 2001]. Postęp technologiczny i strukturalne zmiany w gospodarce powodują jednak, iż katalog ten nosi miano wybitnie otwartego.

* Dr hab., prof. UG, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: pawel.antonowicz@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0002-8673-1044.

** Adiunkt, dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: ewa.malinowska@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0002-9409-7856.

*** Asystent, mgr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, e-mail: jedrzej.sicinski@ug.edu.pl, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ORCID: 0000-0001-6810-3792.

**** Asystent, mgr, Instytut Badań i Analiz Finansowych, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, e-mail: uzaremba@wsiz.edu.pl, ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, ORCID: 0000-0003-3892-1983.

Dzieje się tak, gdyż wraz ze zmianą warunków gospodarowania pojawiają się nowe zarzewia tworzenia przewag przedsiębiorstwa z jednoczesną dezaktualizacją części już poznanych. Dostrzega się również inwersję znaków przy współczynnikach kierunkowych w funkcji konkurencyjności dla wcześniej zidentyfikowanych przewag – o ile w erze przemysłowej poszanowanie środowiska i restrykcje w tym związane mogły co najwyżej hamować zdolność produkcyjną, to w XXI wieku zrównoważona produkcja zorientowana na poszanowanie zasobów może wykazywać więcej korzyści strategicznych aniżeli masowe wytwórstwo pociągające za sobą erozję środowiska.

Przewaga konkurencyjna, o której dziś dyskutujemy¹, realizowana jest jednak przez pracowników tak dalece różniących się od siebie pokoleniowo, że problem ten staje się coraz częściej jednym z najistotniejszych wyzwań dla sposobu organizowania współczesnych modeli biznesowych. Jesteśmy bowiem świadkami jednej z największych we współczesnej historii ludzkości zmiany modelu społecznego, który ma kolosalny wpływ na zachowania organizacyjne i zmiany modeli prowadzenia biznesu. Współczesne pokolenie menedżerów to osoby, które doświadczyły z jednej strony życia w systemie permanentnych niedoborów (PRL, do 1989 roku), były świadkami transformacji politycznej, gospodarczej i również społecznej lat 90., doświadczyły życia w czasach przedakcesyjnych (UE) oraz w czasach o zdecydowanie mniejszym poziomie globalizacji (okres do pojawienia się powszechnego dostępu do Internetu, mediów elektronicznych i portali społecznościowych), w czasach deficytu informacji (a wcześniej jej cenzury), aż w końcu do okresu, który te wszystkie dotychczasowe deformacje i braki zastąpił nową ekonomią – *Industry 4.0* – tj. IV rewolucją (technologiczną) przemysłową.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia zbiorczego podsumowania problematyki, jaka została wskazana przez poszczególnych autorów podczas debaty na temat współczesnych dylematów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, która odbyła się w maju 2020 roku na Uniwersytecie Gdańskim.

Nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że jednym z ważniejszych – i dających podstawę do zaistnienia synergii – czynników charakteryzujących kraje o najwyższej innowacyjności są rozległe i intensywnie wykorzystywane mo-
sty rozpięte pomiędzy nauką a biznesem. Jako inicjatorzy tej debaty w pełni

¹ W rozdziale zatytułowanym Programy *onboardingowe* jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, omówiono popularną współcześnie (w szczególności w piśmiennictwie zagranicznym) koncepcję *onboardingu*. W opracowaniu autorstwa K. Wąska spotkać się można z interesującą próbą syntezy teorii przewagi konkurencyjnej z poziomem efektywności adaptacyjnej nowo pozyskanego pracownika. Dyskusja naukowa na ten temat wydaje się obecnie aktualna bardziej niż kiedykolwiek, szczególnie ze względu na globalnie rosnącą specjalizację stanowiskową, wzrost technicznego uzbrojenia pracy [Mroczek, 2013] i intensywną fluktuację siły roboczej.

zdajemy sobie sprawę z wagi dyskusji i wymiany doświadczeń oraz poglądów w tej materii, a także chcemy nieustannie poszukiwać nowych, często innowacyjnych rozwiązań, które z jednej strony sprawdzają się w biznesie, z drugiej – dają nam podstawę do wzrostu poprzez innowacyjną i nowoczesną edukację. Termin „Innowacyjność” trafnie wyjaśnia model społecznej czasoprzestrzeni J. Haunsera, który twierdzi, iż „(...) innowacyjność dokonuje się na krawędziach otwartej czasoprzestrzeni” [Hausner, 2019]. Wewnątrz tejże czasoprzestrzeni znajduje się szeroko pojęty biznes, a bezpośrednio na wejściu do niej – świat nauki. Nawiązanie konstruktywnych więzi między tymi dwoma obszarami rodzić będzie pełnoprawną innowację. Trafi ona, w postaci „szkicu”, określanego często w Krzemowej Dolinie (zagłębiu innowacji) mianem *blueprint* wprost do przedsiębiorstwa w celu jej operacjonalizacji w czasoprzestrzeń gospodarczą. Niemniej jednak, ilekroć mówi się o współpracy nauki i biznesu, tylekroć powraca dyskusja na temat barier takiej kooperacji².

1. Źródła przewagi konkurencyjnej w dotychczasowych i współczesnych modelach biznesu

W nawiązaniu do wspomnianego we wstępie katalogu źródeł przewagi konkurencyjnej, nie sposób marginalizować w tym wszystkim rolę logistyki. Procesy logistyczne są relatywnie dobrze poznanym czynnikiem tworzenia przewagi rynkowej (często mogą o niej stanowić samoistnie), co jednak nie implikuje, że temat ten, można uznać za wyczerpany pod kątem naukowym. Mało tego, bogactwo teorii logistycznych i hipotez na temat ich potencjalnego wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw jest tak znaczne, iż przybiera postać poznawczego „żywego srebra”, a zatem teorii tak wielowątkowo rozwijanej, iż uporządkowanie jej stanowi nie lada wyzwanie. Sztuki tej podjął się Andrzej Jezierski w rozdziale *Logistyczne determinanty kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*. Autor oferuje czytelnikowi możliwość usystematyzowania wielu równolegle rozwijanych teorii logistycznych wraz z autorską próbą osadzenia ich w domenie kształtowania przewag konkurencyjnych. Sprawia to, iż pozycja ta, zainteresuje nie tylko osoby poszukujące wiedzy z zakresu zarządzania, a również adresowana będzie do pasjonatów szeroko pojętej logistyki.

² Problem ten szeroko omawia Dominika Rudnik w dalszym rozdziale zatytułowanym *Barier w współpracy proinnowacyjnej uczelni i przedsiębiorstw*. Artykuł syntetycznie wyjaśnia przyczyny tarć i niepowodzeń w tej relacji oraz, co najważniejsze, formułuje zarys strategicznych rozwiązań, by je mitygować.

Nawiązując do logistyki, na niedalekiej w stosunku do niej orbicie odnajdziemy problematykę polityki transportowej. Można nawet stwierdzić, iż te dwie, integralnie związane ze sobą tkanki, decydują o tym, jak efektywnie towar przemierza swą drogę wzdłuż łańcucha wartości. Jednym z kluczowych wyzwań Unii Europejskiej w XXI wieku jest właśnie tworzenie i ciągle udoskonalanie polityki transportowej tak, by z jednej strony wzmacniała ona konkurencyjność europejskich gospodarek, a drugiej – wykazywała znaczną zdolność do internalizacji kosztów zewnętrznych [Paradowska, 2006]. Szerzej o zagadnieniu tym traktuje Aleksandra Głądała w rozdziale *Polityka transportowa Unii Europejskiej wobec wyzwań środowiskowych*. Autorka zwraca tutaj szczególną uwagę, iż czas rozwoju i ekonomicznego *prosperity*, jaki towarzyszy krajom starego kontynentu w XXI wieku, to nie tylko okres bezwarunkowego czerpania „plonów” w postaci beztroskiego konsumpcjonizmu, ale również są to wielkie zobowiązania wobec przyszłych pokoleń. Innymi słowy – można powiedzieć, iż czas dobrobytu, wypracowany w większym lub mniejszym stopniu destrukcją zasobów naturalnych, to tak naprawdę czas „pożyczony” od przyszłych pokoleń. W związku z tym kreacja zasad i reguł polityki transportowej powinna przebiegać z poszanowaniem zasad ładu środowiska naturalnego, tak by pozostałe rezerwy bogactw naturalnych zostały należycie zabezpieczone dla przyszłych pokoleń Europejczyków.

2. Zmiany pokoleniowe jako determinanty silnej presji do rekonfiguracji dotychczasowych modeli prowadzenia biznesu

Warto zwrócić uwagę na kierunek, w jakim rozwija się koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, w tym m.in. na wysoko angażujące praktyki pracy (z ang. *High Involvement Work Practices* – HIWP). Wyniki badania przeprowadzonego na próbie 365 pracowników ujawniły istotny związek między HIWP a adaptacją nowych technologii w organizacji. A mianowicie, zgodnie z założeniami teorii wymiany (z ang. *social exchange theory*), gdy wśród pracowników występuje współdziałanie informacji, mogą oni liczyć na wsparcie i uznanie kierownictwa, posiadają dostęp do szkoleń, a także mają możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji; wyzwala to wzajemną reakcję w formie akceptacji wprowadzania w organizacjach nowych technologii [Rubel i in., 2020, s. 9]. Inne badania z kolei wykazują, że w sytuacjach, gdy pracownicy mają wysokie wymagania na stanowisku pracy i są przeciążeni – HIWP powoduje wypalenie zawodowe, spadek satysfakcji z pracy i wzrost odczuwanego stresu [Turek, 2019, s. 34]. Poczynione rozważania pokazują, że podobnie jak nie ma uniwersalnej strategii inwestycyjnej, tak też nie istnieje system, model, styl zarządzania idealny, który sprawdzi się w każdym przedsiębiorstwie. Postęp technologiczny, nowe regulacje systemowe, jak

również presja społeczeństwa determinują potrzebę wprowadzania zmian w zarządzaniu organizacją. Stąd też obserwacja wiodących graczy na rynku i lepsze poznanie stosowanych *shaping the future strategies* wydaje się ciekawym kierunkiem dalszych badań.

Metody ilościowe, wykorzystywane jako narzędzia opisu otaczającej nas rzeczywistości, z zamiaru powinny oddawać charakter diagnozowanego obiektu w pełnej palecie barw – ukazując zarówno aspekty pożądane, jak i te o wydźwięku negatywnym. Oczywiście, diagnoza i przekaz z liczb nie zawsze są w pełni rzetelne – istnieją bowiem wyszukane sposoby zniekształcania rzeczywistości za pomocą narzędzi statystycznych, o czym szeroko traktuje m.in. M. Szreder [2020]. Nie da się jednak ukryć, iż za pomocą rzetelnie uprawianego aparatu ilościowego możemy identyfikować różne trendy (zarówno te obiecujące, jak i te mniej korzystne), by później należycie nimi zarządzać. Jednym z niepokojących trendów ekonomicznych, który diagnozuje statystyka demograficzna, jest starzenie się społeczeństwa. Problem ten bywa ignorowany, a podejście do niego w społeczeństwie jest wyraźnie spolaryzowane. Z jednej strony, nawet na poziomie globalnym, zauważyć można populistyczne postawy lekceważące zmiany demograficzne ukierunkowane na próbę multiplikacji kapitału politycznego poprzez protekcję *status quo* – czyli strategię braku reakcji na postępujące starzenie się społeczeństwa, np. przez zamrożenie wieku emerytalnego. Z drugiej strony, w szczególności w środowisku akademickim, jak i wśród przedsiębiorców, zauważa się próby poszukiwania rozwiązań ekonomicznych, które stanowić będą przyszłościowy „bezpiecznik” dla postępujących zmian w strukturze wieku społeczeństwa. Twórcze poszukiwanie sposobów przeciwstawienia się „nieubłaganej” demografii, w przeciwieństwie do bierności, ma prosty cel – jak najbardziej zamortyzować skutki radykalnych zmian w odpływie siły roboczej, jakie czekają nas w przyszłości. Wątek ten to również cenna płaszczyzna do badań nad pokoleniami i zarządzania różnorodnością, gdyż w dobie zmian demograficznych oczekiwać należy radykalnego wzrostu dyspersji wieku wśród zatrudnionych. Oznacza to, iż w przyszłości, dla zachowania stabilności systemów emerytalnych, w miejscu wykonywania obowiązków zawodowych, drogi krzyżować będą ze sobą pracownicy o coraz bardziej zróżnicowanej metryce. Aspekt ten porusza Daria Smarżewska w artykule *Wiek pracowników jako determinanta ich lojalności wobec pracodawcy*. Autorka w rozdziale tym identyfikuje główne cechy przedstawicieli różnych pokoleń wraz z analizą natężenia ich lojalności wobec pracodawcy na przykładzie służby zdrowia. Wnioski badawcze sformułowane w zakończeniu stanowić mogą cenną wskazówkę zarządczą dla lepszego zrozumienia potrzeb różnych grup wiekowych w strukturze organizacji. Ponadto specyfika badania przybiera formę katalogu otwartego, co sprawia, że idea sformułowana przez D. Smarżewską może być przyczynkiem do dalszych analiz poszukujących wzorców wiekowo-pokoleniowych w przedsiębiorstwach.

Zapewnienie ciągłości działalności przedsiębiorstwa to immanentny element budowania marki i tradycji organizacji, ale również czynnik niezbędny do ochrony wcześniej zdobytego udziału w rynku. Spośród czynników zakłócających ciągłość funkcjonowania organizacji najczęściej wymienia się cykliczne fluktuacje, takie jak: zmienność koniunktury lub szerzej – ogólną niestabilność otoczenia biznesowego; [Zaskórski, 2011]. Relatywnie niewiele miejsca poświęca się roli sukcesji w zarządzaniu, czyli przekazania uprawnień do kierowania podmiotem, np. po śmierci lub rezygnacji osoby odpowiedzialnej wcześniej za funkcje top menedżerskie. Co gorsza, problem ten przez wiele lat nie miał kompleksowego wsparcia prawnego-administracyjnego. Ustawowe *novum* wdrożono w system gospodarczy dopiero pod koniec 2018 roku, wraz z powołaniem instytucji „zarządu sukcesyjnego” [Dz.U., 2018]. Problematykę tę wyczerpująco omawia Artur Janicki w rozdziale *Zarząd sukcesyjny z perspektywy przedsiębiorcy, jego spadkobierców, pracowników i kontrahentów*. Rozdział ten to nie tylko naukowa gratka dla osób, których zainteresowania zogniskowane są w obszarze prawa, ale i również wszystkich aktywnie zarządzających. Każdy zarząd bowiem, bez względu na poziom biznesowej skuteczności, stanie prędzej czy później przed obowiązkiem przekazania władzy – czy to formie sukcesji pokoleniowej, czy poprzez wolę akcjonariuszy.

3. Ekologiczna i społecznie odpowiedzialna organizacja jako aksjomat przedsiębiorstwa przyszłości

Niezwykle popularną koncepcją stała się tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), która opisywana i definiowana jest przez wielu autorów [np.: Castka i in., 2004, s. 216; Williams i in., 2006, s. 1]. Według literatury [Bernat, 2009, s. 23] źródeł CSR można doszukiwać się w filozoficznej idei odpowiedzialności i etyce biznesu. Koncepcja ta jest dynamiczna i staje się coraz bardziej popularna zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i różnego rodzaju organizacji, które często są interesariuszami tej inicjatywy. Według definicji zaczerpniętej z normy ISO 26000 CSR to „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (...) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania (...)” [za: Czubała 2011, s. 58]. Wśród interesariuszy tej koncepcji wyróżnia się strony tzw. pierwszego stopnia, są to np.: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy oraz drugiego stopnia, stanowiące elementy dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, które wpływają pośrednio na działalność

firmy (np. społeczność lokalna, media, organizacje społeczne itp.). Do obszarów działalności przedsiębiorstw w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu zalicza się: ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój [ISO, 2012]. Szerzej na temat działalności przedsiębiorstw w zgodzie z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu pisały Anna Horzela w rozdziale II oraz Katarzyna Kiliańska w rozdziale III niniejszego opracowania.

CSR w polskich przedsiębiorstwach jest w stałej fazie rozwoju. Według Wołoszyn i wsp. [2012, s. 12] założenia tej koncepcji odnoszą się najczęściej do czterech dziedzin. Pierwszą z nich jest działanie na rzecz społeczeństwa, które przejawia się w postaci dedykowanych programów na rzecz poprawy bezpieczeństwa na drogach, w Internecie [tamże, s. 24]. Kolejną dziedziną, która wpisuje się w krąg działań CSR w Polsce, są relacje z rynkiem [Bachnik, 2017, s. 202; Bieńkowska, Pochopień, 2018, s. 29]. Najszerzej przedsiębiorstwa w ramach koncepcji CSR przedstawiają swoje działania w kontekście poprawy środowiska naturalnego. Takim przykładem może być redukcja zanieczyszczeń i emisji szkodliwych substancji nie tylko poprzez zaawansowane działania typu – inwestowanie w nowoczesne technologie, ale też dzięki bardzo prostym metodom, np. stosowanie e-dokumentacji oraz zachęcanie do tego podwykonawców, kooperantów i klientów [Ratajczak, 2016, s. 167]. Czwartym obszarem działalności przedsiębiorstw w Polsce w ramach CSR są poprawne relacje z pracownikami. W przedsiębiorstwie respektującym zasadę społecznej odpowiedzialności opracowywanie i kreowanie systemów motywacji decyduje o zaangażowaniu pracowników w pracę. Każda osoba dąży do osiągnięcia osobistego celu na danym stanowisku pracy, aby czuć się spełniona zawodowo. Szereg organizacji stara się stworzyć swoim pracownikom przyjazne miejsce pracy, organizować imprezy integrujące, dbać o ich zdrowie i samopoczucie, np. przez zapewnienie im darmowego dostępu do świeżych owoców oraz zajęć sportowych lub ułatwając godzenie życia zawodowego i osobistego, stosując różne pozapłacowe formy motywacji. Należy tak zarządzać przedsiębiorstwem, aby jego kadra była usatysfakcjonowana.

Ważne jest postępowanie kadry zarządzającej, która powinna podejmować wyzwania społecznie odpowiedzialnego biznesu i przedstawiać pozytywne relacje pozostałym pracownikom. Menedżer obecnie musi być wewnętrznie przekonany, że koncepcja CSR jest istotna. Oczekuje się, że będzie przede wszystkim oddany swoim ideałom, zorientowany na cel, otwarty, dający przykład, inspirowany innych, odważny i wzbudzający zaufanie [Janeczek, Bajdak, 2018, s. 93]. W rozdziale V Anna Parniewicz-Bętkowska podkreśliła rolę menadżera w organizacji społecznie odpowiedzialnego biznesu i – wychodząc naprzeciw wyzwaniom nauki – zaproponowała termin społecznej odpowiedzialności menedżerów (*Managerial Social Responsibility* – MSR), która obejmuje realne zaangażowanie w działalność społeczną, co powinno wynikać z własnych przekonań i zachowań

menadżerów. Aktywność menadżerów wpływa na zachowanie pracowników. O tej relacji wspomniała w rozdziale IV Joanna Gajda, podkreślając, że kształtowanie relacji organizacja – pracownik jest szczególnie istotne dla młodych pracowników. Autorka podkreśla, że organizacje w Polsce wykazują troskę o dostęp do kapitału pracowników, co pokrywa się z założeniami koncepcji CSR.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest w Polsce inicjatywą, która w MŚP jest nie do końca stosowana zgodnie z przyjętymi zasadami, co jest związane z sytuacją finansową tych firm. Potwierdzają to badania przedstawione w rozdziale III. Bardziej widoczne są rezultaty działań CSR-owych prowadzonych przez duże przedsiębiorstwa, które posiadają większe i bardziej stabilne zaplecze finansowe. O wielości inicjatyw prowadzonych przez znaną powszechnie organizację, jaką jest Telewizja Polsat, w zakresie CSR, piszą autorki rozdziału VI – Ewa Mazur-Wierzbicka oraz Izabela Osek.

Należy zwrócić uwagę, że zmieniły się również zachowania konsumenta, który uzyskuje coraz szerszą wiedzę na temat koncepcji CSR. Społecznie świadomy konsument to człowiek młody, poniżej 40. roku życia, uznający działania proekologiczne, skłonny zapłacić więcej za produkty i usługi odpowiedzialne społecznie, wykazuje zainteresowanie produktami wytwarzanymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne wówczas, gdy korzyści, jakość i cena są względem siebie w odpowiednim stosunku [za: Mazur-Wierzbicka 2015, s. 296]. Konsumenty są świadomi tego, że przez swoje decyzje zakupowe mogą realnie wpływać na zmiany w świecie. Polscy społecznie odpowiedzialni konsumenci oczekują od przedsiębiorstw, że te będą działać w ramach CSR bądź że powinny walczyć z niesprawiedliwością społeczną. Oczekują od marek, których produkty kupują, aby odgrywały większą rolę w rozwiązywaniu problemów społecznych oraz zaangażowania w rozwój lokalnych społeczności. Ponad połowa respondentów uczestniczących w badaniach Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej [FOB, 2018, s. 6] unika kupowania produktów firm, które mają negatywny wpływ na społeczeństwo lub środowisko.

Podsumowując, należy podkreślić, że koncepcja CSR ma swoje wady oraz zalety. Argumentami za wdrożeniem i stosowaniem jej są na pewno: zwiększenie wartości przedsiębiorstwa i poprawa jego reputacji, tworzenie równowagi siły przedsiębiorstw z ich odpowiedzialnością. Stosowanie CSR sprzyja także osiąganiu zysków w długim okresie oraz koryguje problemy społeczne generowane przez prywatny biznes. Wśród wad literatura wymienia: obniżenie efektywności ekonomicznej i zysków, tworzenie ukrytych kosztów przenoszonych na interesariuszy, przenoszenie odpowiedzialności z jednostek na organizację [Fiedor, 2016, s. 23].

Kolejnym elementem, który stanowić może wyraźny czynnik konkurencyjności organizacji biznesowej, jest zrównoważony rozwój, co jest w literaturze przedmiotu przedstawiany wieloaspektowo. Wprowadzona przez Elkingtona

w 1994 roku koncepcja Potrójnej Linii Przewodniej (z ang. *Triple Bottom Line*) zakłada, że na sukces przedsiębiorstwa składa się nie tylko wymiar ekonomiczny, rozumiany w kategorii wyniku finansowego, ale również wymiar ekologiczny i społeczny [Elkington, 2004, s. 3]. Zgodnie z zaprezentowaną koncepcją, realizacja idei maksymalizacji zysku przy jednoczesnym destrukcyjnym wpływie przedsiębiorstwa na środowisko i sferę społeczną nie zapewni organizacji długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Współczesny klient, zorientowany proekologicznie, zmartwiony opłakanym stanem środowiska naturalnego i chcący zminimalizować negatywne skutki konsumowania, zaczyna szukać produktów ekologicznych. Ukształtowany w drugiej połowie XX wieku nurt zielonego konsumeryzmu [szerzej: Zaremba-Wernke, 2012, s. 75] determinuje wzrost liczby przedsiębiorstw zainteresowanych wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju, a w ślad za tym wzrost liczby jednostek certyfikujących, które przyznają producentom produktów ekologicznych certyfikaty zgodności z wymogami UE. Jak wskazują K. Drabarczyk i J. Wrzesińska-Kowal [2015, s. 19] rolnictwo ekologiczne jest jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi na świecie, ludzie są skłonni zapłacić więcej na produkty ekologiczne, licząc na ich wyższą jakość. Wszechobecna cyfryzacja i dostęp do nośników informacji sprawia, że świadomość ekologiczna konsumentów wzrasta. Jednym z przykładów, omówionych szerzej w dalszej części książki przez Natalię Buczyńską-Pizoń, jest filozofia „zero odpadów” (z ang. *Zero Waste*), będąca filarem społecznej odpowiedzialności biznesu i mająca na celu rozwiązanie problemu odpadów w społeczeństwie przez stworzenie gospodarki o obiegu zamkniętym. Jak twierdzą K. Michniewska i P. Grodkiewicz [2017, s. 79], *Zero Waste* odnosi się do takiego sposobu gospodarowania odpadami oraz planowania produkcji, który skupia się na prewencji jako przeciwwadze do zarządzania odpadami.

Jednym z głównych wyzwań współczesnego gospodarowania jest zarządzanie cyklem życia produktu (usługi), a szczególnie punktami ulokowanymi na jego skrajnych końcach. Jednym z ekstremów jest sfera, gdzie odbywa się proces zaprojektowania wyrobu oraz wprowadzenia go na rynek [Ward, 1997, s. 28]. W miejscu tym zużywane są szeroko rozumiane zasoby: ludzkie, kapitałowe czy coraz szerzej akcentowane – środowiskowe. Z drugiej strony, równoległe do trwającego cyklu życia, proces produkcji wyrobu przybiera charakter pętli – w celu zaspokojenia rynkowego popytu. Wytwarzanie ma zwyczajowo masowy charakter, a przydatność produktów po pewnym czasie (z racji na utratę wartości użytkowych na skutek zużycia ekonomicznego) przemija. W ten sposób tworzy się destrukcyjny „amalgamat” nadmiernej eksploatacji zasobów i wykładniczego piętrzenia się odpadów z wyrobów, które utraciły swą użyteczność ekonomiczną.

W związku z tym już od kilkadziesiąt lat nauka, jak i biznes, poszukują nicy porozumienia, którego celem jest wypracowanie bardziej zrównoważonej

koncepcji myślenia niż gospodarczy linearyzm³ [Walter, 2019]. W opozycji do liniowego modelu gospodarowania stoi gospodarka obiegu zamkniętego, tzw. GOZ⁴ [Zarębska, 2017], choć ze względu na swoją radykalność i skończoną (pod względem technologicznym) liczbę możliwości recyklingu poszczególnych surowców, wydaje się myśłą raczej idealistyczną niż przyszłym standardem. Niemniej jednak próby poszukiwania alternatywnych form gospodarowania są konieczne, gdyż linearyzm jest prostą drogą do zburzenia równowagi ekosystemu naszej planety. Koncepcje alternatywne, o mniejszej radykalizacji niż GOZ, to m.in. promowany przez J. Hausnera koncept „rozwojowej okръżności” (Hausner, Kudłacz, 2017).

Koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym (z ang. *Circular Economy*) jest w ostatnich czasach szeroko omawiana wśród badaczy i praktyków, co potwierdza liczba artykułów opublikowanych w bazie Scopus⁵. Gospodarka cyrkulacyjna (GOZ) ma na celu zwiększenie wydajności wykorzystania zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem odpadów miejskich i przemysłowych, w celu osiągnięcia lepszej równowagi i harmonii między gospodarką, środowiskiem i społeczeństwem. Jak wskazują autorzy jednego z najbardziej cytowanych artykułów⁶ omawiających dane zagadnienie, wdrożenie gospodarki o obiegu zamkniętym jest możliwe przy zaangażowaniu wszystkich jednostek społeczeństwa i ich zdolności do łączenia i tworzenia odpowiednich wzorców współpracy i wymiany [Ghisellini i in., 2016, s. 11]. W literaturze przedmiotu ciężko odnaleźć jednoznaczną definicję gospodarki o obiegu zamkniętym, co potęguje zainteresowanie badaczy tą materią. Niektórzy definiują GOZ jako układ regeneracyjny, w którym zasoby wejściowe i odpady, emisja i wycieki energii są minimalizowane przez zamknięcie i zwężenie pętli obiegu materiałów i energii. Takı stan jest możliwy do osiągnięcia przez długotrwałe projektowanie, konserwację, naprawy, ponowne użycie, regenerację, odnawianie i recykling [Geissdoerfer i in., 2017, s. 766].

Jak słusznie zauważa Andersen [2007, s. 136] potencjalne korzyści ze stworzenia gospodarki o obiegu zamkniętym muszą być zrównoważone z poniesionymi kosztami w celu uniknięcia sytuacji kreowania wartości ujemnej. Do przetworzenia materiałów w celu ich dalszego wykorzystania również jest potrzebna

³ Jest to system gospodarowania oparty o zasadę „wyprodukuj-zużyj-wyrzucić”, nieuwzględniający możliwości powtórnego wykorzystania zasobów.

⁴ Jest to system gospodarowania, w którym panuje założenie, iż wykorzystywane surowce pozostają w obiegu poprzez wielokrotne wykorzystywanie i ich ponowny odzysk, a odpady i zasilania zewnętrzne są minimalizowane.

⁵ Wpisując w wyszukiwarce wyraz *Circular Economy* znaleziono 3438 artykułów opublikowanych w latach 2018–2019, w porównaniu do okresu w latach 2016–2017, kiedy to było ich zaledwie 1233 (stan na 10.07.2020).

⁶ 934 cytowania według stanu na 10.07.2020.

energia, zapotrzebowanie na którą może wzrosnąć na tyle, że efekt środowiskowy pozostanie bez zmian. W wyniku rosnącego zainteresowania tematyką przedstawicieli nauki i praktyki, opracowano różne podejścia, znane jako strategie R, które mają na celu ograniczenie użycia materiałów w cyklu produkcyjnym i stworzenia gospodarki bardziej cyrkulacyjnej.

Studia literatury pokazują, że liczba strategii R ewoluowała wraz z czasem i aktualnie możemy mówić o dziesięciu kierunkach, uszeregowanych od najwyższej cyrkulacji R0 do najniższej R9. Pierwsze trzy strategie *refuse*, *rethink* i *reduce* dotyczą zmniejszenia zużycia zasobów naturalnych i materiałów stosowanych w produkcji tego samego dobra przez np. usprawnienie procesu produkcyjnego *smarter manufacture* lub stworzenia produktów wielofunkcyjnych *smarter products*. Drugą grupę stanowią strategie zmierzające do wydłużenia żywotności produktu i jego części, takie jak *reuse*, *repair*, *refurbish*, *remanufacture* i *repurpose*. Poprzez wykorzystanie produktów używanych, naprawę popsutych i odnowę zużytych możliwe jest zmniejszenie popytu na nowe dobra, co przyczyni się do zmniejszenia podaży i zużycia surowców. Sprawne podzespoły wykorzystane do produkcji dóbr powinny zostać ponownie włączone do obiegu bądź wykorzystane w innym celu. Trzecią grupę stanowią dobrze znane strategie *recycle* i *recover* dotyczące zwiększenia użyteczności wykorzystania zasobów poprzez przetwórstwo i odzysk [Potting i in., 2017, s. 5]. Jeśli recykling odpadów przestaje być możliwy, to należy je zutylizować tak (np. termicznie przetworzyć), by odzyskać jak najwięcej energii. Generalnie idea GOZ kładzie zbyt mały nacisk na niskoemisyjność, lecz stanowi dobrą podstawę do dalszych działań na rzecz ochrony środowiska [Jaworski, Grochowska, 2017, s. 20].

W marcu 2020 roku Komisja Europejska przyjęła nowy plan działania w dążeniu do gospodarki obiegu zamkniętego. Będąc członkiem UE, Polska podjęła pierwsze działania mające na celu wprowadzanie w życie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym, choć jesteśmy na etapie absolutnie wstępnym wejścia na ścieżkę cyrkularną [Wojciechowski, 2020]. Oprócz wprowadzania regulacji systemowych, powstają międzynarodowe programy promujące rozwiązania proekologiczne, dzięki którym organizacje mogą nie tylko wzmocnić swój wizerunek, ale też skorzystać z dotacji na wdrażanie ekoinnowacji bądź otrzymać inne benefity, co na przykładzie portów morskich zaprezentowała Anna Michalska-Szajer w XI rozdziale monografii.

Badania nad funkcjonowaniem wyrobu lub usługi w pełnym ich cyklu życia stanowią kolejny krok ku ekologizacji biznesu. Już na początku XXI wieku można było trafić na doniesienia dotyczące badań cyklu życia usługi [np. Nierzwiczki, Malinowska, 2002, s. 158] czy wyrobu [np. Malinowska, 2005, s. 57]. Interesujący pomysł prezentuje również M. Rychwalski, który w rozdziale *Myślenie cyklem życia jako paradygmat nowoczesnego zarządzania produktem* traktuje o problematyce odpadów, jakości i ograniczeń związanych z nadmierną linearyzacją

współczesnych gospodarek, wykorzystując przy tym instrumentarium teorii cyklu życia produktu.

Ściśle związanym obszarem z GOZ jest ekonomia współdzielenia (z ang. *sharing economy*) – wyłaniające się zjawisko ekonomiczno-technologiczne – napędzane przez rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT); rosnącą świadomość konsumentów – rozumiane jako „systemy, które ułatwiają dzielenie się nie w pełni wykorzystanymi zasobami lub usługami – odpłatnie lub bezpłatnie – bezpośrednio między podmiotami indywidualnymi lub organizacjami” [Sobiecki, 2016, s. 30]. Ekonomia współdzielenia jest zjawiskiem bardzo złożonym, co potwierdza zaproponowany przez Andrzeja Hanusika w rozdziale XII monografii model układu relacyjnego podmiotów partycypujących w ekonomii współdzielenia.

Determinantą rozwoju gospodarki współdzielenia jest postęp technologiczny umożliwiający funkcjonowanie poszczególnych segmentów *sharing economy*. Gospodarka współdzielenia ujawnia też nowe zachowania społeczne, które wcześniej były albo nie do wyobrażenia, albo były powszechnie uważane za ryzykowne. Stąd też oprócz rozwoju technologii i szerokiego dostępu do Internetu, jednym z czynników niezbędnych zarówno dla istnienia, jak i rozwoju gospodarki współdzielenia, jest zaufanie społeczne, które wciąż pozostaje w Polsce na niskim poziomie [Czernek i in., 2018, s. 33]. Zaufanie jest również kluczowe w przypadku zwinnych koncepcji zarządzania, zgodnie z którymi należy zwiększyć stopień autonomii pracowników, odejść od tradycyjnego hierarchicznego modelu zarządzania na rzecz samodzielnego zarządzania.

4. Spolaryzowane koncepcje zarządzania przyszłości – w kierunku organizacji turkusowej

Modele organizacji ukształtowane na przestrzeni lat i funkcjonujące do dziś nie sprawdzają się w konfrontacji z obecną rzeczywistością, a tym samym nie zapewniają sprawnego działania przedsiębiorstwa [Pluta, 2016, s. 108]. Wśród modeli organizacji aktualnie funkcjonujących można wymienić czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone i stosunkowo nowe – turkusowe. Przed pojawieniem się turkusowego paradygmatu zarządzania popularność zyskiwała transformacja w organizację zieloną, która przykładała szczególną wagę do wartości, a pracownicy organizacji stanowili jedną wielką rodzinę. Wyniki badań Przemysław Ma-jewskiego zaprezentowane w IX rozdziale potwierdzają, że transformacja w organizację zieloną, polegająca na wprowadzeniu partycypacji, transformacyjnego stylu przywództwa i *empowermentu* może mieć wpływ na zwiększenie wydajności organizacji. Koncepcja zarządzania poprzez wartości (z ang. *Managing by Values*)

pojmowana jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w niestabilnych czasach [Jagiełło, 2015, s. 14] zajmuje w literaturze przedmiotu ugruntowaną pozycję i jest szeroko eksplorowana.

Wartości organizacyjne będące składnikiem kultury organizacyjnej wyrażać się mają przez upowszechniające się w organizacji normy zachowań, które wspierają podmiot w realizowaniu postawionych celów, jak np. zwiększenie zysku, udziału w rynku, produkcji, podniesienie wartości przedsiębiorstwa czy też przetrwanie w trudnych czasach o niepewnej przyszłości. Wartości organizacyjne mają zapewnić przedsiębiorstwu spójność w postrzeganiu wizji, misji i strategii firmy przez członków organizacji oraz zapewnienie zorientowanego na wspólne cele działania [Krajewska-Nieckarz, 2013, s. 219]. Wdrożenie zarządzania przez wartości w praktyce powoduje, że każdy pracownik czuje się twórcą kultury organizacji i jej sukcesów biznesowych, co może przełożyć się na większą lojalność, zmniejszyć rotację pracowników wysoko wykwalifikowanych i zapewnić zrównoważony rozwój nie tylko w okresie prosperity, ale także w czasach kryzysu. W turkusowym modelu zarządzania rola pracownika jest jeszcze większa, wszyscy są ekspertami w obszarze swojej kompetencji, podejmują decyzje i niwelują skutki tych nietrafionych. Badania przeprowadzone przez Annę Kryczka i zaprezentowane w dalszej części monografii potwierdzają, że w przedsiębiorstwach istnieje chęć podążania za turkusowymi ideami, lecz jak wskazuje autorka – przerwanie stereotypów związanych z zarządzaniem *command and control* na rzecz samozarządzania, autonomii i partycypacji jest niezwykle trudne i wymaga podnoszenia świadomości pracy „inaczej”, zarówno wśród pracowników, jak też kadry zarządzającej. Specyfikę turkusowego zarządzania porusza również Wiktor Grzyb w VII rozdziale książki, słusznie zauważając, że zarządzanie zgodne z paradygmatem turkusów wymaga otwartości wszystkich pracowników na siebie nawzajem, współpracy i zaangażowania, gdyż tylko wtedy samoorganizacja i elastyczność – będące nieodłącznym elementem organizacji turkusowej – nie będą oddziaływać destrukcyjnie na jej rozwój. Z zaangażowaniem często współistnieje satysfakcja z pracy, a mianowicie niska satysfakcja będzie skutkować brakiem zaangażowania i odwrotnie. Jak twierdzi jednak F. Fukuyama: „Ludzie z natury lubią organizować się hierarchicznie, a ściślej mówiąc, osoby znajdujące się na szczycie hierarchii uważają szacunek płynący ze swojego statusu społecznego za zjawisko tak przyjemne, że staje się ono dla nich większym źródłem satysfakcji niż pieniądze i inne dobra materialne”. Generalnie, można uznać, że styl hierarchiczny nie jest odbierany źle, nie podoba się głównie tym, którzy przez dłuższy czas zajmują najniższe szczeble [Fukuyama, 2000, s. 209, za: Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018].

Podsumowanie

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu i jakości, jak również nauk pokrewnych, nieustannie poszukują i opracowują różnego rodzaju koncepcje pomagające organizacjom funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Zagadnienie adaptacji organizacji jest być może jednym z najbardziej rozpowszechnionych pojęć w teorii organizacji i zarządzaniu strategicznym. Już w 1982 roku Chakravarthy [1982, s. 35] określał zdolność adaptacji organizacji do nowej rzeczywistości jako główny cel zarządzania strategicznego. Już samo przygotowanie się przedsiębiorstwa na funkcjonowanie w niepewnym otoczeniu powinno zredukować liczbę podjętych pod presją czasu błędnych decyzji biznesowych w przypadku wystąpienia konkretnych zagrożeń – sytuacji kryzysowych. W środowisku naukowym panuje zgoda co do tego, że przedsiębiorstwa powinny nie tylko dążyć do adaptacji, lecz przede wszystkim do kształtowania przyszłości sektora. I choć pojęcie „kształtowanie przyszłości” (z ang. *shaping the future*) wciąż pozostaje niejednoznacznie określone i wymaga konceptualizacji, zainteresowanie teoretyków i praktyków w opracowywaniu strategii biznesowych, które pozwolą „okiełznać” przyszłość (z ang. *shaping-oriented forward-looking strategies*) i umożliwią zrównoważony długoterminowy rozwój organizacji, stale rośnie na przestrzeni ostatnich lat [Patvardhan i Ramachandran, 2020, s. 671].

LITERATURA

- Allwood J. (2014), Squaring the circular economy: The role of recycling within a hierarchy of material management strategies, „Handbook of Recycling”, s. 445–477.
- Andersen M.S. (2007), An introductory note on the environmental economics of the circular economy, „Sustainability Science”, t. 2, s. 133–140.
- Bachnik K. (2017). CSR w praktyce polskich przedsiębiorstw: korzyści i bariery, „Handel Wewnętrzny”, t. 368, nr 3/2, s. 202–213.
- Bernatt M. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- Bieńkowska B., Pochopień P. (2018), Wykorzystanie instrumentów CSR w wybranych przedsiębiorstwach–próba oceny, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 29–39.
- Castka P., Bamber Ch. J., Bamber D.J., Sharp J.M. (2004), Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework, „The TQM Magazine”, t. 16, nr 3, s. 216–224.
- Chakravarthy B.S. (1982), Adaptation: A promising metaphor for strategic management, „Academy of Management Review”, t. 7, nr 1, s. 35–44.
- Czernek K., Wójcik D., Marszałek P. (2018), Zaufanie w gospodarce współdzielenia, „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, t. 295, nr 3, s. 23–48.

- Czubala A. (2011), Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, „Konsumpcja i rozwój”, nr 1, s. 58–66.
- Drabarczyk K., Wrzesińska-Kowal J. (2015), Rozwój rolnictwa ekologicznego w Polsce, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 111, s. 19–31.
- Dz.U. (2018), Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. O zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, poz. 1629.
- Elkington J. (2004), Enter the Triple Bottom Line, [w:] A. Henriques, J. Richardson (red.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan, London.
- Fiedor B. (2016), Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 23–28.
- FOB (2018), *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej*, raport z 3 edycji, pobrano z: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/raport-z-3-edycji-badania-csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarczej/> [dostęp: 15.05.2020].
- Fukuyama F. (2000), *Wielki wstrząs: natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Świat Książki, Warszawa, [za:] M. Hopej-Tomaszycka, H. Hopej (2018), *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” / Politechnika Śląska, z. 130, s. 233–242.
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Hultink E.J. (2017), The Circular Economy – A new sustainability paradigm?, „Journal of Cleaner Production”, t. 143, s. 757–768.
- Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016), A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems, „Journal of Cleaner Production”, t. 114, s. 11–32.
- Hausner J. (2019), *Społeczna czasoprzestrzeń działalności gospodarczej*, Prezentacja Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, pobrano z: http://www.pte.pl/pliki/2/1/hausner_prezentacja.pdf [dostęp: 14.07.2020].
- Hausner J., Kudłacz M. (2017), Miasto-Idea – jak zapewnić rozwojową okръżność, [w:] *Open Eyes Book 2* (s. 195–228), Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- ISO (2012), PN-ISO 26000 – *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Jagiello M.E. (2015), Wartości w firmie jako źródło przewagi konkurencyjnej w niestabilnych czasach, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 2(44), s. 14–26.
- Janeczek, U., Bajdak, A. (2018), Menedżerowie wobec problemów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, „Marketing i Zarządzanie”, t. 51, nr 1, s. 93–102.
- Jaworski T.J., Grochowska S. (2017), Circular economy – the criteria for achieving and the prospect of implementation in Poland, „Archives of Waste Management and Environmental Protection”, t. 19, nr 4, s. 13–22.
- Krajewska-Nieckarz M. (2013), Rola wartości w zarządzaniu organizacją, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, nr 1, s. 213–228.

- Malinowska E. (2005), Wykorzystanie metody ekobilansu jako wskaźnika obciążenia środowiskowego na przykładzie wybranych produktów spożywczych, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3, s. 57–65.
- Mazur-Wierzbicka E. (2015), Wpływ konsumentów na rozwój społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, „Handel Wewnętrzny”, t. 357, nr 4, s. 296–306.
- Michniewska K., Grodkiewicz P. (2017), Zero Odpadów – utopia czy rozwiązanie problemu zbyt rozwiniętego konsumeryzmu?, „Logistyka Odzysku”, nr 2(23), s. 39–43.
- Mroczek K. (2013), Techniczne uzbrojenie pracy a wydajność pracy w powiatach województwa dolnośląskiego 2002–2010, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, nr 9, s. 271–285.
- Nierzwicki W., Malinowska E. (2002), Ekologiczna ocena wybranego modelu konsumpcji, „Handel Wewnętrzny” nr 10, s. 158–160.
- Obłój K. (2001), Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 3–6.
- Paradowska M. (2006), Unijne metody internalizacji kosztów zewnętrznych transportu a sytuacja w Polsce, „Logistics and Transport”, t. 2, s. 43–54.
- Patvardhan S., Ramachandran J. (2020), Shaping the future: Strategy making as artificial evolution, „Organization Science”, t. 31, nr 3, s. 535–795.
- Pluta A. (2016), Organizacja turkus – możliwości i problemy wdrożenia, [w:] M. Młokosiewicz (red.), *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom* (s. 107–136), volumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin.
- Potting J., Hekkert M.P., Worrell E., Hanemaaijer A. (2017), *Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain*, Report No. 2544, PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, Hague.
- Ratajczak M. (2016). Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 419, s. 167–177.
- Rubel M.R.B. Kee D.M.H., Rimi N.N. (2020), Matching people with technology: Effect of HIWP on technology adaptation, „South Asian Journal of Human Resources Management”, t. 7, nr 1, s. 9–33.
- Sobiecki G. (2016), Sharing economy – dylematy pojęciowe (s. 27–38), [w:] M. Poniatowska-Jaksch, G. Sobiecki, *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Szreder M. (2020), *Ostrożnie ze statystyką*, „Tygodnik Powszechny” z 30 marca 2020 r.
- Turek D. (2017), W jakich sytuacjach systemy wysoce efektywnej pracy szkodzą pracownikom, „Przegląd Organizacji”, nr 7, s. 31–37.
- Walter S. (2019), *The Circular Economy: A User's Guide*, Routledge, Londyn, New York.
- Ward M. (1997), *50 najważniejszych problemów zarządzania*, tłum. A. Stobierski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Williams A. Mc., Siegel D., Wright P.M. (2006), Corporate social responsibility: Strategic implications. Introduction, „Journal of Management Studies”, t. 43, nr 1, s. 1–18.

- Wojciechowski T. (2020), *Pokrętna ścieżka do zamknięcia obiegu*, pobrano z: „Teraz Środowisko”, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/Gospodarka-obiegu-zamknietym-wywiad-Tomasz-Wojciechowski-IGOZ-8504.html> [dostęp: 15.07.2020].
- Wołoszyn J., Stawicka E., Ratajczak M. (2012), *Společna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Zaremba-Warnke A. (2012), Konsumeryzm a procesy integracji i dezintegracji, „Ekonomia i Prawo”, t 8, nr 1, s. 73–88.
- Zarębska J. (2017), Gospodarka o obiegu zamkniętym drogą do zrównoważonego rozwoju, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, t. 6, nr 7, /2017.
- Zaskórski P. (2011), Informacyjno-biznesowa ciągłość działania firmy, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki”, nr 5, s. 217–232.

STRESZCZENIE

Obecnie niezwykle istotne jest spojrzenie na organizację nie tylko jako na podmiot, dzięki któremu czerpiemy zyski, ale przede wszystkim na jej wnętrze, którego działania powoduje różnego rodzaju reakcje. Niezmiernie istotne jest oddziaływanie organizacji biznesowych na otoczenie zarówno bliższe, jak i dalsze, obecnie ze szczególnym uwzględnieniem środowiska naturalnego.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia zbiorczego podsumowania problematyki, jaka została wskazana przez poszczególnych autorów podczas debaty na temat współczesnych dylematów funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, która odbyła się w maju 2020 roku na Uniwersytecie Gdańskim.

SŁOWA KLUCZOWE

indystry 4.0, rewolucja przemysłowa, modele biznesu, społeczne determinanty rozwoju przedsiębiorstw

SUMMARY

The impact of social and cultural changes on the evolution of business models

Currently, it is extremely important to look at the organization not only as an entity through which we derive profits, but above all from the inside, where actions cause various types of reactions. The impact of business organizations on the environment is important, currently with particular emphasis on the natural environment.

In this study, an attempt was made to present a collective summary of the issues that were indicated by individual authors during the debate on contemporary dilemmas of the functioning and development of enterprises, which took place in May 2020 at the University of Gdańsk.

KEYWORDS

Industry 4.0, Industrial revolution, business models, social determinants of enterprise development

Motywacja pracowników jako element społecznej odpowiedzialności biznesu

ANNA HORZELA*

Wstęp

Wiele czynników, takich jak globalizacja, bardzo silna konkurencja na poszczególnych rynkach, duża niepewność ze strony środowiska, problematyczność regulacji prawnych oraz przykłady nieuczciwości obserwowane w biznesie powodują, że interesariusze, w tym również opinia publiczna, formułują wobec przedsiębiorstw wiele oczekiwań. Mają one naturę zarówno społeczną, jak i ekologiczną. Mają też kluczowe znaczenie dla rozwoju innowacyjnych rozwiązań w działalności przedsiębiorstw, poprawy ich konkurencyjności na rynku, a w konsekwencji dla rozwoju i pobudzenia innowacyjności regionów.

Postępujące w ostatnich latach poczucie odpowiedzialności, jak również coraz większy wpływ biznesu na otoczenie, doprowadziły w głównej mierze do powstania bardzo wielu instrumentów do wprowadzania, komunikowania, zarządzania organizacjami [Hąbek, Wolniak, 2016, s. 399–400]. Jednym z nich jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Myśli się tutaj zarazem o licznych dyrektywach, przepisach, kodeksach wyznaczających przepisy w stosunku do zachowań biznesowych, ale jednocześnie o wszechobejmujących machinach kierowania lub narzędziach audytu. Jakkolwiek brak jest wiarygodnych informacji odnośnie do określonej liczby

* Mgr, Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, adres e-mail Anna.Horzela@polsl.pl, adres do korespondencji ul. Roosevelta 24-26, 41-800 Zabrze, p. 324, numer telefonu kontaktowego tel. 32-277-73-39.

przedsiębiorstw, które używają poszczególnych instrumentów, to można zaobserwować, iż w ostatnich latach zastosowanie instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu stało się ogólnodostępne w otoczeniu biznesu, w szczególności biorąc pod uwagę biznes międzynarodowy [Campbell, 2007, s. 946].

Celem artykułu jest zaprezentowanie motywacji pracowników do wykonywanej pracy jako elementu społecznej odpowiedzialności biznesu. Pierwsza część artykułu stanowi przegląd literatury dotyczący działalności międzynarodowej przedsiębiorstw w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. W dalszej części pracy autor charakteryzuje etyczny i ekonomiczny wymiar koncepcji CSR oraz jej wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Pracę wieńczy część dotycząca motywacji pracowników jako element społecznej odpowiedzialności biznesu.

1. Przegląd literatury

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest w polskich uwarunkowaniach stosunkowo mało rozpowszechnione, szczególnie wśród krajowych przedsiębiorstw. Inaczej koniunktura ta ukazuje się na rynkach Europy Zachodniej, jak również w USA. Firmy funkcjonujące na tamtych rynkach częstokroć zobligowane są przede wszystkim do przystosowania standardów biznesu do oczekiwań interesariuszy, w szczególności kontrahentów. Brak takich nawyków potrafi generować surowe konsekwencje dla reputacji firmy, jak też perspektyw jej rozwoju w dłuższym czasie. Wymagania społecznej odpowiedzialności rosną szczególnie w dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących na skalę międzynarodową [NIK, 2002, s. 88].

A. Jarczewska-Romaniuk za działalność gospodarczą o charakterze międzynarodowym uznaje działalność podmiotu gospodarczego, którego części składowe, czyli elementy struktury organizacyjnej, zlokalizowane są w więcej niż jednym, konkretnym państwie. Przedsiębiorstwo międzynarodowe ma charakter ekonomiczno-technologiczny, ale równocześnie jest podmiotem funkcjonującym między poszczególnymi państwami, co objawia się w głównej mierze w tym, że centrum oraz departamenty zależne, takie jak np. filie i pododdziały zagraniczne, podlegają prawu różnych państw i ich zwierzchności suwerennej [Jarczewska-Romaniuk, 2004, s. 66].

Porównywalną definicję podaje J. Rymarczyk, wnioskując, że przedsiębiorstwo międzynarodowe kieruje działalnością w minimum dwóch krajach, czyli oznacza to, że poza państwem macierzystym dysponuje na swoją wyłączność czy też z innymi partnerami warsztat produkcyjny lub handlowy. Taki system definiowania analizowanych obiektów jest najczęściej wyszczególniany w literaturze przedmiotu. Przywołane dwa spojrzenia, bardzo liberalne w kryteriach,

współbrzmia z ideologiami znacznie bardziej wymagającymi. Niektórzy pracownicy nauki zakładają bowiem wymóg minimum czterech państw obsługiwanych przez organizacje międzynarodowe, a nawet podają pomocnicze warunki [Nakonieczna, 2008, s. 81]. Odmienne przesłanki definicyjne stosuje E. Dülfer twierdząc, że pojęcie „międzynarodowe przedsiębiorstwo” nie dotyczy firm, które zajmują się wyłącznie eksportem lub pokrewnymi modelami, jak sprzedaż licencji czy franchisingiem [Luck, Trommsdorft, 1982]. Staje się ono międzynarodowym dopiero wówczas, gdy podejmuje bezpośrednie zagraniczne inwestycje. Co więcej, A.W. Bormann [1970] uważa, że eksport, jak również import można uznać za cechę właściwą dla międzynarodowej firmy, przy założeniu, że w wyniku jej zaangażowania na rynkach zagranicznych zmieni własną strukturę. Sprawę również w dużym stopniu komplikuje fakt, że w literaturze przedmiotu autorzy często rozgraniczają pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego od wielonarodowego i transnarodowego albo też traktują wymiennie te dwa określenia [Cyrson, 1981, s. 11–12]. Omawiać można koniunkturę przedsiębiorstwa od państwowego do eksportowego, następnie do międzynarodowego i w rezultacie do wielonarodowego, przy czym te aktualne utożsamia się ze światowym [Rymarczyk, 2004, s. 30]. Inni teoretycy wskazują przede wszystkim na sześć modeli przedsiębiorstw, zaczynając od krajowego, przez prowadzące aktywność eksportową, wielonarodową, międzynarodową, transnarodową i ponadnarodową, z których wymienione dwa pierwsze mają przede wszystkim charakter krajowy, a cztery następne międzynarodowy [Zorska, 2000, s. 60; Griffin, 1998, s. 168–169].

Przebadanie literatury ekonomicznej wskazuje na dużą różnorodność w definiowaniu poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw funkcjonujących na zagranicznych rynkach. Uporządkowanie tych analiz jest tym bardziej skomplikowane, że w każdym z tych nurtów występuje sytuacja tak zwanego woluntaryzmu pojęciowego. Przeznaczenie różnorodnych warunków definicyjnych identyfikuje w doświadczeniu brak jednolitego nazewnictwa oddającego naturę i uwzględniającej poruszaną charakterystyczność omawianych przedmiotów. Konsorcja międzynarodowe, rozumiane przede wszystkim za J. Rymarczykiem, rozporządzają w głównej mierze znacznymi możliwościami działania na środowisko, w jakim pracują. Rozporządzają często dużo większym budżetem niż wiele niedużych państw. Poza tym konsekwencje ich oddziaływania obejmują wiele państw, a często przybierają charakter globalny. W samej literaturze ekonomicznej określa się, że maksymalne koncerny w pewnym zakresie przejmują dziś wiele urzędów, które jak dotąd były realizowane przede wszystkim przez struktury państwowe [Slater, 2009].

W wielu państwach pokrywają one więcej niż połowę kosztów badań naukowych, wzmacniają nowe techniki, współfinansują ubezpieczenia socjalne pracowników, deklarują programy emerytalne, zapewniają należności medyczne

i edukacyjne. Inwestują zatem w wiele obszarów i zmieniają przede wszystkim politykę obywatelską poszczególnych rynków zbytu, na których działają. Na liście stu największych niefinansowych korporacji transnarodowych prezentowanych co roku przez Word Investment Report, w zasadzie nie występują takie, które nie wystartowały z pracami nad wdrożeniem zasad obywatelskiej odpowiedzialności do swoich procedury. Powstaje wobec tego pytanie, dlaczego tak wiele przedsiębiorstw opowiada się za koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu [Adamczyk, 2002]?

Jak wynika z teorii Archie B. Carrola koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiła się formalnie na piśmie w XX wieku w latach pięćdziesiątych. Początki tego ruchu lokalizuje się głównie w państwach wysokorozwiniętych, szczególnie w Stanach Zjednoczonych [Agarwal i in., 2004, s. 81–82]. W swojej recenzji sam autor podkreśla, że skupia się na tych źródłach literackich, tym samym uprzedzając, że „narody spokrewnione mogły rozwijać się zarówno w teorii, jak i praktyce w innych krajach i w różnych czasach” [Bieliczyński, 2006, 99].

W artykule Marty Strumińskiej-Kutry *Przedsiębiorstwo – przedmiot czy podmiot odpowiedzialności? Instytucjonalne uwarunkowania CSR* autorka odnosi się do definicji odpowiedzialności w kontekście efektów zewnętrznych, jakie dane przedsiębiorstwo wywołuje, ponieważ w swoim badaniu przytacza wyniki jakościowych badań nad instytucjonalnymi i społecznymi uwarunkowaniami odpowiedzialności przedsiębiorstw. Na ich podstawie różnicuje dwa typy wyobrażeń na temat odpowiedzialności. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo rozumiane jest jako podmiot odpowiedzialności, który przyczynia się do podwyższenia jakości życia interesariuszy, w drugim zaś przypadku przedsiębiorstwo rozumie się nie tylko jako podmiot odpowiedzialności w zakresie przestrzegania obowiązującego prawa, ale również jako „podmiot odpowiedzialności władz oraz jednostek administracyjnych i kontrolnych poziomu samorządowego i krajowego” [Strumińska-Kutra, 2011, s. 69]. Niektórzy twierdzą, że jest to dobrą oznaką, iż firmy państwowe deklarują swoje poparcie dla rzetelnego biznesu. Inni zaś podkreślają, co bardzo ważne, że społeczna odpowiedzialność w rodzaju omawianych obiektów nie jest w żaden sposób rozwijaniem się procesu, lecz obroną procedurą i reakcją na postępowanie rynku. Jeżeli korporacja nietypowo odczyta pomysły rynku, to może nastąpić proces wycofywania się z umówionych działań. W praktyce istnieją dwa zasadnicze wymiary definicyjne do zagadnienia CSR [tamże, s. 72]:

1. Wymiar etyczny – jest to przede wszystkim etyczne zachowanie przedsiębiorstwa w odniesieniu do społeczeństwa, polegające przede wszystkim na ciągłym wysokim zaangażowaniu interesu, aby zachowywać się etycznie i w dużym stopniu przyczyniać się do efektywnego rozkwitu z jednoczesnym polepszaniem życia swoich pracowników, jak również ich rodzin oraz – co bardzo ważne – także lokalnej wspólnoty i całego społeczeństwa.

2. Wymiar ekonomiczny – obywatelska odpowiedzialność odbierana jest w głównej mierze jako element przemyślanej procedury zmagania się przedsiębiorstwa, zinstytucjonalizowany i usprawniony, który może stać się nowym powodem przewagi konkurencyjnej. W pojęciach, w których wykorzystywane jest efektywne wyobrażenie ukierunkowane przede wszystkim na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, pojawiają się pewne uwagi [Nakonieczna, 2008, s. 56–57]. Po pierwsze, społeczna odpowiedzialność jest przede wszystkim elementem procedury przedsiębiorstwa. Po drugie, teraźniejsza sytuacja konkurencyjna wymaga od przedsiębiorstw uwarunkowania przewagi konkurencyjnej przede wszystkim na czynnikach o charakterze niestandardowym. Równie ważne staje się dbanie o interesariuszy ściśle związanych z przedsiębiorstwem, co pozwala na wytworzenie poczucia lojalności wśród klientów do marki przedsiębiorstwa [Wołczek, 2011, s. 275–276; Hąbek i in., 2018, s. 52]. Z kolei zaniedbanie tych grup może skutkować bojkotem konsumpcyjnym.

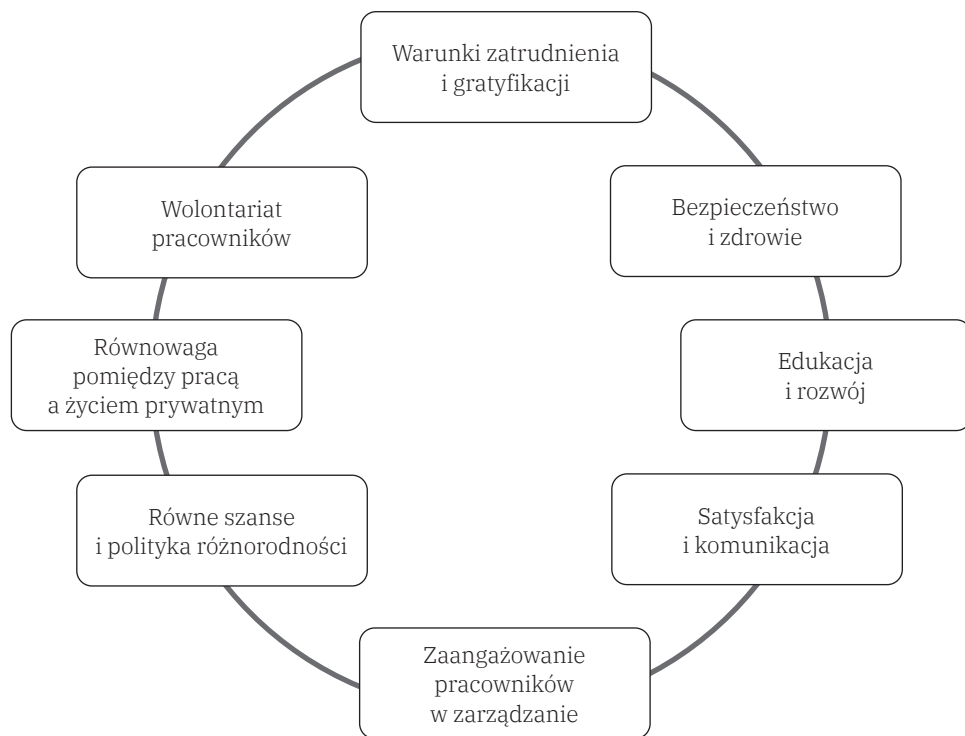
2. Motywacja pracowników jako element koncepcji CSR

W Polsce temat społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej powszechny, szczególnie w ostatniej dekadzie. Liczne organy badawcze czy instytucje korporacyjne śledzą i analizują zakres i częstotliwość pomysłów CSR [Kulawczuk, Poszewiecki, 2007, s. 164]. Przedstawienie działań z zakresu obywatelskiej odpowiedzialności wzbogaca bowiem realność wielu korzyści dla przedsiębiorstw. Jak wynika z raportu CSR w Polsce, korzyści te należy rozpatrywać zarazem w wymiarze zewnętrznym [Buchnowska, 2006, s. 88], do którego należą:

- poprawa wizerunku i reputacji,
 - większa szansa na długofalowe powodzenie firmy,
 - większe zainteresowanie mediów czy zwiększanie lojalności klientów;
- jak również w wymiarze wewnętrznym [Dejnaka, 2002, s. 91], czyli:
- podniesienie stopnia kultury porządkowej,
 - pozyskanie idealnych pracowników,
 - wzrost motywacji zarówno menedżerów, jak i pracowników,
 - doskonalenie jakości zarządzania.

W ocenie większości prywatnych firm przyciągnięcie i ubezwłasnowolnienie w organizacji wysoko przygotowanego personelu jest już w głównej mierze dostatecznym powodem podejmowania posunięć w kontekście CSR [Bugdol, 2010; Filek, 2006; Stachowicz-Stanusch, Aleksander, 2017, s. 100]. Pozytywne efekty społecznie odpowiedzialnego podejścia wobec pracowników to jednocześnie silne, oparte na zaufaniu, relacje z ludźmi pracującymi w danym przedsiębiorstwie,

zwiększenie motywacji, jak również lojalności pracowników, większa integracja, spójność grupy oraz dobry wizerunek wewnątrz przedsiębiorstwa. Ze względu na poszerzenie terenu aktywności, głównie na płaszczyźnie obywatelskiej, do odpowiedzialności przyrasta zatem rola działów zajmujących się gospodarowaniem zasobami ludzkimi w formułowaniu, jak również wdrażaniu nowoczesnych procedur CSR. Z jednej strony wiązać się to może z przymusem inicjowania funkcjonowania systemów mających na celu przede wszystkim motywowanie, jak również silne angażowanie się pracowników w codzienne zakresy obowiązków. Z drugiej zaś strony z aktywnym uczestnictwem we wdrażaniu procedury CSR w odmiennych aspektach aktywności działalności gospodarczej [Penc, 2005, s. 7; Wolniak, Hąbek, 2015, s. 139]. Oba zadania tworzą spójną całość oraz są przede wszystkim uwarunkowaniami promocji strategii odpowiedzialnego biznesu. Biorąc pod uwagę pracowników, definiowanie strategii CSR wymaga analizy proponowanych działań oraz określenie ich ewentualnego wpływu na motywację oraz poczucie lojalności. Można w tym celu zastosować mapę odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR, którą zaprezentowano na rysunku pierwszym [Buchnowska, 2006, s. 85].



Rysunek 1. Mapa odpowiedzialności firmy wobec pracowników w strategii CSR

Źródło: opracowanie własne na podstawie Greszta [2010, s. 83].

Wiele działalności gospodarczych kieruje się przede wszystkim wartościami wyznawanymi przez osoby, które założyły dane przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie również sami pracownicy podejmują inicjatywy społecznie odpowiedzialne poprzez opracowanie wytycznych i metod zarządzania skupionych wokół tematyki CSR względem pracowników, jak również otoczenia, środowiska oraz innych interesariuszy przedsiębiorstwa. Zmagania poszczególnych firm przyczyniły się w głównej mierze do propagowania dialogu obywatelskiego w kwestii świadomego prowadzenia działalności gospodarczej. Założenia te są przede wszystkim głosem w tej właśnie konwersacji i przedstawiają oczekiwania rządów w odniesieniu do zasad funkcjonowania przedsiębiorstw [Buchnowska, 2006, s. 98]. Ważnym krokiem na drodze do usystematyzowania wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu współpracy gospodarczej oraz świadomego prowadzenia biznesu było opracowanie wytycznych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju w 2000 roku z późniejszymi zmianami [OECD, 2000, s. 2–16]. Wytyczne OECD zawierają szczegółową charakterystykę działalności przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w podziale na¹:

1. Koncepcje i zasady.
2. Zasady ogólne.
3. Jawność informacji.
4. Zatrudnienie i stosunki pracy.
5. Ochrona środowiska.
6. Zwalczanie korupcji.
7. Ochrona interesów konsumenta.
8. Nauka i technologia.
9. Ochrona konkurencji.
10. Opodatkowanie.

Zakończenie

Główną słabością kodeksów, deklaracji, zasad czy odwoływania się do przyjętych reguł postępowania jest pozostawianie często słusznych i szczytnych zapisów poza sferą praktyki i rzeczywistości biznesowej [Makuch, 2011]. Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością wpłynął na konieczność praktycznego podejścia do tej koncepcji. Klienci zaczęli domagać się dowodów prowadzenia działalności społecznie odpowiedzialnej, dlatego też zaczęły powstawać szczegółowe uregulowania pozwalające wdrażać i realizować koncepcję na poziomie strategicznym i operacyjnym przedsiębiorstwa. Koncepcja CSR może

¹ Szczegółowa treść dokumentu dostępna m.in.: Otto [2004]; Makuch [2011]; OECD [2000].

mieć wymiar zewnętrzny – jako aktywność skierowana głównie do klientów lub lokalnej społeczności, ale również wewnętrzny – jako aktywność skierowana do pracowników [Żemigła, 2007, s. 32]. Zdaniem wielu autorów społeczna odpowiedzialność w Polsce znajduje się we wstępnej fazie rozwoju. Podstawowa aktywność przedsiębiorstw skierowana jest głównie na zewnątrz i przejawia się najczęściej w działalności charytatywnej, oferowaniem finansowego lub rzeczowego wsparcia i rozwoju współpracy z organizacjami pozarządowymi. Zauważalna jest potrzeba rozwinięcia aktywności przedsiębiorstw również wewnątrz organizacji, przyczyniając się do wzrostu zaangażowania i motywacji pracowników do wykonywanej pracy.

LITERATURA

- Adamczyk J. (2002), *Proces zarządzania relacjami z klientem. Teoria i zastosowania*, (materiały konferencyjne), Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Agarwal A., Harding D.P., Schumacher J.R. (2004), Organizing for CRM, „McKinsey Quarterly”, nr 3, s. 80–91.
- Bieliczyński J. (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Bormann W.A. (1970), *Managementprobleme internationaler Unternehmen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Buchnowska D. (2006), *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Campbell J.L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, „The Academy of Management Review”, t. 32, nr 3, s. 946–967.
- Cyrson E. (2009), *Korporacje wielonarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dejnaka A. (2002), *CRM Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wydawnictwo Helion, Warszawa.
- Filek J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność biznesu: Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.
- Greszta M. (2010), Dział personalny – kluczowy sojusznik w realizacji strategii CSR, „Harvard Business Review Polska”, nr 3(85).
- Griffin R. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hąbek P., Sujová E., Čierna H. (2018), Comparative analysis of CSR reporting practices in Poland and Slovakia, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, t. 116, s. 51–66.
- Hąbek, P., Wolniak, R. (2016), Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states, „Quality & Quantity”, 50(1), s. 399–420.

- Jarczewska-Romaniuk A. (2004), *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, Warszawa.
- Kowalska K. (2012), Społeczna odpowiedzialność międzynarodowych korporacji, „Prace Komisji Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20, s. 196–202.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.) (2007), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, IBnDiPP, Warszawa, pobrano z: http://www.iped.pl/publikacje/podrecznik_zfp_2007.pdf [dostęp: 09.05.2020].
- Luck W., Trommsdorff V. (1982), *Internationalisierung der Betriebswirtschaftlehre*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Makuch Ł. (2011), *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.
- Nakonieczna J. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- NIK (2002), *Informacja o wynikach kontroli lokalizacji dużych obiektów handlowych (super i hipermarketów)*, LBI-410/14-2001, Białystok.
- OECD (2004), *Przegląd. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych*, 27 czerwca 2000 r., OECD, pobrano z: <https://www.oecd.org/corporate/mne/38111315.pdf> [dostęp: 23.04.2020].
- Otto J. (2004), *Marketing relacji: Koncepcja i stosowanie*, wyd. 2, Wydawnictwo Beck, Warszawa.
- Penc J. (2005), *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju strategii organizacji*, Łódź, pobrano z: http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_do-zaliczenia.pdf [dostęp: 23.04.2020].
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Slater R. (2009), *Dekada Wal-Marta*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Stachowicz-Stanusch A., Aleksander A. (2017), Development of managerial competences of the future – shaping curricula for higher education, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy”, nr 3, s. 93–111.
- Strumińska-Kutra D.M. (2011), Przedsiębiorstwo – przedmiot czy podmiot odpowiedzialności? Instytucjonalne uwarunkowania CSR, „Master of Business Administration”, t. 19, nr 4, s. 69–83.
- Wolniak R., Hąbek P. (2015), Quality management and corporate social responsibility, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, z. 1, nr 10, s. 139–149.
- Wółczek P. (2011), Strategia a CSR, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156, s. 275–286.
- Zorska A. (2000), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Żemigała M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.

STRESZCZENIE

Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju określa Społeczną odpowiedzialność biznesu jako: „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego postępowania i przyczyniania się do rozwoju gospodarczego przy jednoczesnej poprawie jakości życia siły roboczej i ich rodzin, a także społeczności lokalnej i całe społeczeństwo”. Głównym celem włączenia CSR w działalność przedsiębiorstw jest zrównoważenie zarówno działalności biznesowej, jak i kultury korporacyjnej w trzech wymiarach: społecznym, ekonomicznym i środowiskowym. Celem artykułu było ukazanie znaczenia koncepcji CSR w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz przedstawienie motywacji pracowników jako elementu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

SŁOWA KLUCZOWE

CSR, przedsiębiorstwa międzynarodowe, motywacja pracowników, społeczna odpowiedzialność

SUMMARY

CSR in polish enterprises

The world business Council for Sustainable Development defines Corporate Social Responsibility as: “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”. The main purpose of including CSR in corporate business is to make the corporate business activities as well as the corporate culture both sustainable in three ways: social, economic and environmental. The aim of the article was to show the importance of the concept of CSR in the international enterprises and to present employee motivation as a part of the concept of Corporate Social Responsibility.

KEYWORDS

CSR, employee motivation, international companies, social responsibility

Działalność kieleckich przedsiębiorstw w aspekcie społecznej odpowiedzialności

KATARZYNA KILIAŃSKA*

Wstęp

Cele pozaekonomiczne, ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb interesariuszy na stałe wpisały się w działania wielu przedsiębiorstw [Bryson, 2004, s. 22] – znaczny na to wpływ ma m.in. proces globalizacji [Rok, 2004, s. 7]. Innym do tego przyczynkiem jest fakt, iż interesariusze oczekują od przedsiębiorstw uczciwego postępowania oraz angażowania się w rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych.

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze:

1. Jakie bariery wdrażania standardów społecznie odpowiedzialnych są najczęściej wskazywane przez przedsiębiorstwa?
2. Z jakich pobudek w przedsiębiorstwach podejmowane są działania na rzecz interesariuszy?
3. Jakie inicjatywy społecznie odpowiedzialne są najczęściej realizowane w przedsiębiorstwach?
4. Czy wdrażanie założeń odpowiedzialności społecznej wynika z zapisanych regulacji działania?

Na potrzeby artykułu postawiono hipotezę badawczą: przedsiębiorstwa funkcjonujące w Kielcach implementują w swojej działalności założenia koncepcji

* Mgr, Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Politechnika Świętokrzyska, adres e-mail: kkilianska@tu.kielce.pl, ul. Tysiąclecia PP 7, 25-314 Kielce, numer ORCID: 0000-0002-9170-266X.

odpowiedzialności społecznej, nawet jeśli nie znają podstaw teoretycznych tej koncepcji. Metodą badawczą, jaką przyjęto w artykule, jest analiza piśmiennictwa krajowego i zagranicznego. Zostały również przeprowadzone badania pierwotne z wykorzystaniem wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety. Wyniki badania zostały zaprezentowane z użyciem metody opisowej oraz graficznej.

1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – syntetyczna identyfikacja pojęcia

Pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *corporate social responsibility* – SOP) ma długą historię, u której podstaw leżą takie zagadnienia, jak moralność czy etyka w biznesie. Z uwagi na swój holistyczny i interdyscyplinarny charakter pojęcie to jest różnorodnie rozumiane i opisywane, co przekłada się na powstawanie trudności w orientacji badań empirycznych [Strumińska-Kutra, 2009, s. 211]. Na potrzeby tego opracowania SOP należy rozumieć jako umiejętność prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, aby maksymalizować pozytywny wkład sfery biznesu w społeczeństwo, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki jej działalności [Bernatt i in., 2011, s. 73]. SOP jest dynamicznie zmieniającym się procesem, w którym przedsiębiorstwo musi uczyć się współistnienia z innymi podmiotami funkcjonującymi w tym samym otoczeniu rynkowym [Filek, 2006, s. 4]. W przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych środki produkcji są wykorzystywane w taki sposób, aby produkcja i dystrybucja przyczyniały się nie tylko do generowania korzyści dla samego podmiotu gospodarczego [Wołowicz, 2004, s. 3], ale również do zwiększania dobrobytu społeczno-ekonomicznego [McWilliams, Siegel, 2001, s. 117] w ujęciu długoterminowym [Hegdea, Mishra, 2019, s. 226], umacniania społeczności [Griffin, 2002, s. 144], poprawy stanu środowiska naturalnego [Alvares, 2019, s. 383].

Istotą koncepcji SOP jest fakt uwzględniania w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie szeregu potrzeb interesariuszy i wychodzenie im naprzeciw [Rudnicka, 2012, s. 16], co wymaga prowadzenia dialogu z interesariuszami [Golob, Podnar, 2014, s. 252].

D. Windsor uważa, iż fakt podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności społecznie odpowiedzialnej może wynikać z dwóch pobudek: ekonomicznej oraz etycznej [Windsor, 2006, s. 97]. Jednak SOP przyczynia się również do osiągania korzyści przez przedsiębiorstwa. Do korzyści o charakterze jakościowym zalicza się wzrost dopasowania działalności do oczekiwań interesariuszy oraz prawa, wzrost zaangażowania pracowników i ich motywacji czy uzyskanie przyzwolenia społecznego na działanie. Wśród ilościowych korzyści można natomiast wyróżnić wzrost wartości marki, udziału w rynku, obrotów i kapitału pozyskanego

z zewnątrz, poprawę wizerunku i reputacji czy obniżenie kosztów działalności [Sznajder, 2013, s. 200–205]. Uznaje się, że zaangażowanie przedsiębiorstw w koncepcję SOP sprzyja długoterminowej stabilności i wzrostu ich konkurencyjności [Chen i in., 2020, s. 43]. Tylko traktowanie SOP jako długofalowo implementowanej strategii działania może zaowocować wykreowaniem szerokiego wachlarza korzyści dla przedsiębiorstwa i beneficjentów podjętych przez nie działań. Warto również podkreślić, że SOP nie powinna być rozpatrywana w sposób statyczny, lecz dynamiczny [Bernatt, 2009, s. 58].

2. Metodyka badawcza oraz charakterystyka narzędzia badawczego

Autorka, realizując badanie pierwotne, postanowiła wypełnić częściowo lukę badawczą dotyczącą badań podmiotów mających zarejestrowaną działalność gospodarczą i działających w Kielcach. Badanie zrealizowane w roku 2018 miało na celu zebranie informacji o działalności kieleckich przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpowiedzialności. Na potrzeby badania opracowano kwestionariusz ankiety, wykorzystując pytania jedno- lub wielokrotnego wyboru. W kwestionariuszu wykorzystano również 5-punktową skalę Likerta.

W dalszej części opracowania – z uwagi na jego ograniczoną objętość – zostaną zaprezentowane wybrane wyniki badania, w którym do analizy zakwalifikowano 94 kompletnie wypełnione kwestionariusze ankiety. Analizę danych przeprowadzono w środowisku Excel.

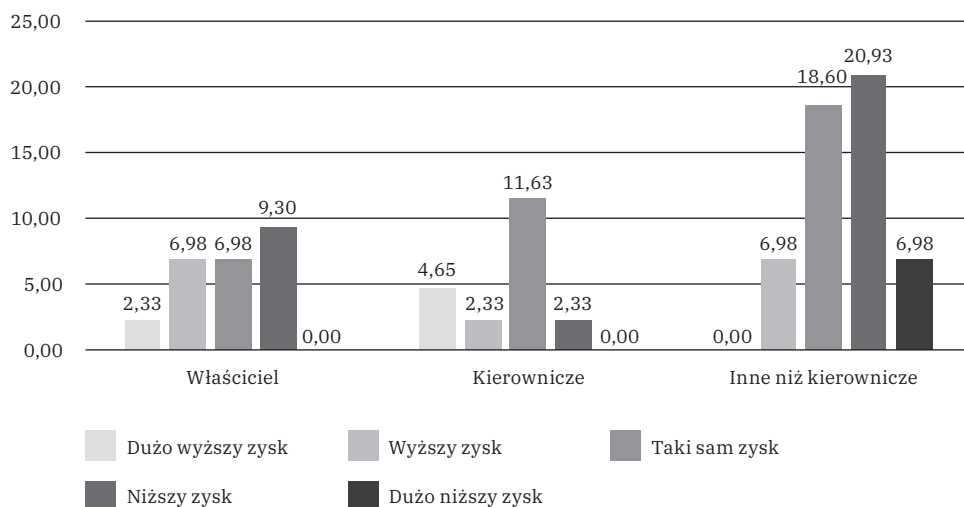
Udział w badaniu wzięło 6% średnich, 45% małych oraz 49% mikroprzedsiębiorstw. 38% badanych to podmioty prowadzące działalność handlową, 28% handlowo-usługową, 23% to podmioty usługowe, a 11% produkcyjne. Najczęściej odpowiedzi na pytania ankietowe udzielał pracownik zatrudniony na stanowisku innym aniżeli kierownicze – 53% respondentów. Zatrudnieni na stanowisku kierowniczym stanowili 21% odpowiadających na pytania respondentów, właściciele zaś 26%.

3. Prezentacja wyników badania

Respondenci zapytani o to, czy w biznesie jest miejsce na etyczne zachowania, w większości uznali, iż zdecydowanie jest (27,66%) oraz raczej jest (42,55%). 12,77% respondentów uznało, że w biznesie raczej nie ma miejsca na etykę, a 17,02% z nich uznało, iż etyka i biznes zdecydowanie nie są komplementarne

względem siebie. Na podstawie analizy częstości odpowiedzi można stwierdzić, iż etyka jest ważnym elementem aktywności gospodarczej kieleckich przedsiębiorstw. Ponadto zestawienie odpowiedzi na pytanie o to, czy w biznesie jest miejsce na etykę, z rodzajem prowadzonej działalności, nie wykazuje istotnych różnic między przedsiębiorstwami usługowymi, handlowymi oraz produkcyjnymi. Jest to zjawisko pozytywne, ponieważ świadczy o tym, że możliwość etycznego działania dostrzegają pracownicy wszystkich rodzajów przedsiębiorstw.

Respondenci porównali zysk generowany przez przedsiębiorstwo postępujące zgodnie z istotą społecznej odpowiedzialności z zyskiem przedsiębiorstwa nierealizującego celów społecznych. Rozkład odpowiedzi na to pytanie z uwzględnieniem stanowiska pracy respondenta ukazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Stanowisko pracy respondenta, a postrzeganie zysku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

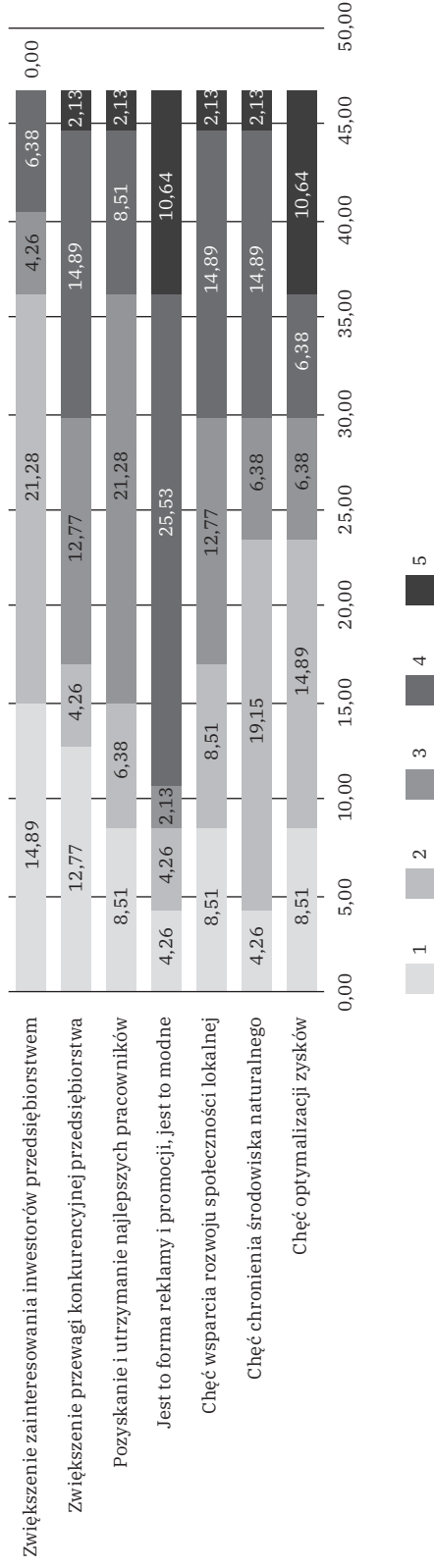
Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa niezaangażowane w osiąganie celów społecznie odpowiedzialnych zapytani o względy, które mogłyby do takiego zaangażowania te podmioty skłonić, odpowiedzieli, że największy wpływ na podjęcie takiej decyzji mogłyby mieć względy ekonomiczne (77,27%), np. wzrost rentowności, zysków, poprawa pozycji konkurencyjnej czy obniżenie ponoszonych kosztów. Jest to zgodne z przekonaniem badaczy, że tylko nieliczne podmioty angażują się w działania społecznie odpowiedzialne z pobudek czysto altruistycznych [Liston-Heyes, Ceton, 2007, s. 96]. Względy społeczne, takie jak współudział w rozwoju społeczności lokalnej, poprawa sprawności przedsiębiorstwa

osiągnięta przez rozwój pracowników zostały wskazane przez 20,45% badanych, a względny środowiskowe wskazało 2,27% ankietowanych.

Respondenci reprezentujący podmioty podejmujące się realizacji społecznie odpowiedzialnych zadań wskazali motywy, które przyczyniły się do podjęcia decyzji o zaangażowaniu się w nie. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny w skali 1–5 (gdzie „1” oznacza czynnik nieistotny, a „5” czynnik bardzo istotny) każdego z wymienionych w kafeterii odpowiedzi czynników. Z rysunku 2 wynika, iż ankietowani za główny powód podejmowania działań wpisujących się w SOP uznają chęć optymalizacji zysków oraz możliwość wykorzystania ich do promowania i reklamowania przedsiębiorstwa czy oferowanych dóbr i usług. Obie te odpowiedzi zostały ocenione na „5” przez 10,64% dokonujących oceny. Traktując łącznie oceny „4” oraz „5” można zauważyć, że najczęściej do podjęcia działań ukierunkowanych na interesariuszy skłania przedsiębiorstwa moda oraz możliwość reklamy i promocji (łącznie 36,17% wskazań). Odpowiedź dotycząca możliwości optymalizacji zysków uplasowała się na drugim miejscu (łącznie 17,02% dla ocen „4” i „5”). Najmniej istotna natomiast w podjęciu decyzji o wyznaczaniu sobie celów pozaekonomicznych okazuje się możliwość zwiększenia zainteresowania inwestorów (36,17% ocen „1” i „2”). Może to wynikać z faktu, iż w badaniu wzięły udział głównie przedsiębiorstwa mikro i małe, które utrzymują się bez wsparcia inwestorów. Drugim i trzecim czynnikiem najczęściej ocenianym jako bardzo i mało istotnym jest analogicznie: chęć chronienia środowiska naturalnego (23,40% ocen „1” i „2”) oraz optymalizacji zysków (24% „1” i „2”).

Warto w tym miejscu zauważyć, że suma ocen „1” i „2” oraz suma ocen „4” i „5” dla czynnika chęć optymalizacji zysków jest podobna – analogicznie 24,4% oraz 17,2%. Może to oznaczać, że z jednej strony respondenci uważają, że SOP przyczynia się do optymalizacji zysków i jest to istotny motywator do podjęcia działań społecznie odpowiedzialnych. Z drugiej zaś strony stosunkowo duży odsetek respondentów może kojarzyć działania społecznie odpowiedzialne z koniecznością poniesienia kosztów ich realizacji, co przekłada się na wysoki odsetek ocen „1” i „2” dla tej odpowiedzi. Przypuszczenie, jakie wyżej wysnuła autorka, zdaje się potwierdzać rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące porównania zysków osiąganych przez odpowiedzialne przedsiębiorstwa i tych, które nie podejmują działań społecznie odpowiedzialnych omówione wyżej. Niewątpliwie zdania na temat optymalizacji zysków generowanych w kontekście podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie są mocno podzielone i ukazują dualizm postrzegania relacji między SOP a optymalizacją zysków.

Respondenci mogli podać inny powód podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie, jednak nikt z tej możliwości nie skorzystał. Może to wynikać z braku wystarczającej wiedzy pozwalającej na wskazanie innych czynników, aniżeli wskazane w kwestionariuszu.

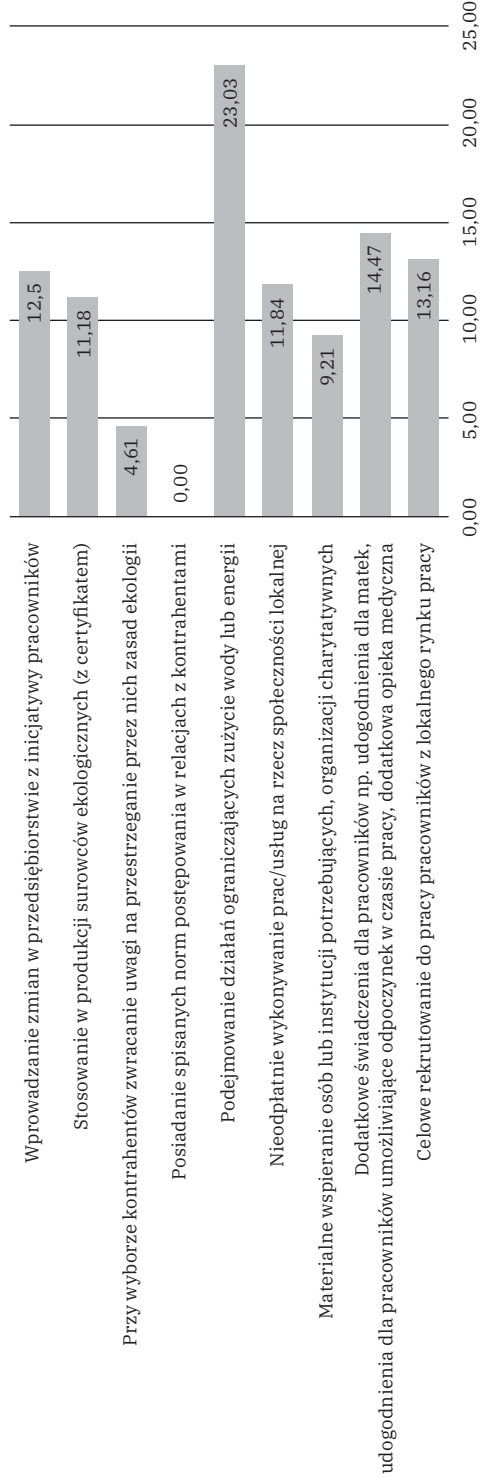


Rysunek 2. Powody angażowania się w SOP (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Jedno z pytań ankietowych miało na celu zidentyfikowanie i określenie najczęściej realizowanych działań społecznie odpowiedzialnych w badanych podmiotach (zob. rysunek 3). Spośród 9 sugerowanych odpowiedzi tylko czterech respondentów wskazało 5 z nich (nie została określona maksymalna liczba wskazań). Średnio respondent wskazywał 3,23 odpowiedzi. Najwięcej wskazań uzyskała odpowiedź dotycząca podejmowania działań ograniczających zużycie wody lub energii (23,03). Może to wynikać z tego, iż działanie to nie tylko wpisuje się w koncepcję SOP, ale przede wszystkim przyczynia się do optymalizacji (minimalizowania) kosztów generowanych przez przedsiębiorstwo. Zatem działanie to może być podejmowane niezależnie od tego, czy podmiot chce być społecznie odpowiedzialny. Na drugim miejscu uplasowała się odpowiedź stwierdzająca, że pracownicy badanych przedsiębiorstw mają zapewnione dodatkowe świadczenia dla pracowników. Do świadczeń tego typu można zaliczyć np. udogodnienia dla młodych matek, które mogą wychodzić w ramach godzin pracy karmić swoje dzieci, umożliwianie pracownikom odpoczynku w czasie pracy czy dodatkową opiekę medyczną. Działania ukierunkowane na interesariuszy wewnętrznych często są pierwszymi, które przedsiębiorstwo podejmuje, chcąc rozpocząć wdrażanie zasad SOP. Prawdopodobnie z tego powodu 14,47% wszystkich wskazań przypadło na tę odpowiedź. Natomiast 13,16% wskazań dotyczyło celowego rekrutowania pracowników z lokalnego rynku pracy oraz wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie z inicjatywy zatrudnionych. O ile celowe zatrudnianie osób z najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa może wynikać z faktu, iż badane przedsiębiorstwa były głównie podmiotami mikro i małymi (co zwykle wiąże się z wąskim zakresem geograficznym działalności), to umożliwienie partycypowania pracowników w decydowaniu o zmianach sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, kształtowania procesów w nim zachodzących, podkreśla, że w badanych podmiotach dużą uwagę przywiązuje się do działań SOP w odniesieniu do zatrudnionych.

Analiza krzyżowa odpowiedzi na omówione wyżej pytanie z odpowiedziami na pytanie dotyczące tego, jak długo w przedsiębiorstwach realizuje się zadania społecznie odpowiedzialne, ukazuje interesującą sprzeczność. Część respondentów w jednym pytaniu przyznało, że przedsiębiorstwo nie angażuje się w SOP, w innym zaś potwierdzili aktywność w tym zakresie przynajmniej od jednego roku i dłużej – takich sprzecznych odpowiedzi było dokładnie 50%. Warto zauważyć, iż pytanie o to, jak długo przedsiębiorstwo realizuje działania społecznie odpowiedzialne, było umieszczone na końcu ankiety, co mogło spowodować, iż na podstawie treści pytań i odpowiedzi respondenci budowali w swojej świadomości obraz działań w ramach SOP i zdawali sobie sprawę, że przedsiębiorstwo, które reprezentują, podejmuje takie działania.



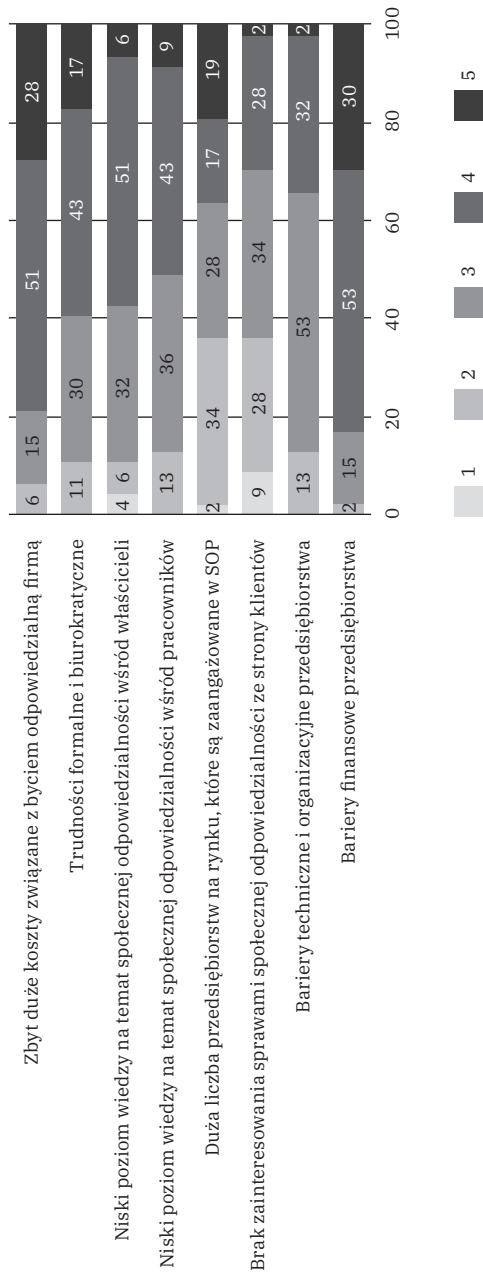
Rysunek 3. Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa w zakresie SOP (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Warte podkreślenia jest to, iż z odpowiedzi respondentów wynika, że aż 70,21% podejmowanych działań odpowiedzialnych społecznie przez badane przedsiębiorstwa ma zasięg lokalny, czyli dotyczy ich najbliższego otoczenia. Dokładnie 30,79% wspomnianych działań ma szerszy zasięg – regionalny. Żaden ankietowany nie stwierdził, że większość działań obejmuje zasięgiem cały kraj lub świat. Dodatkowo nieznaczna większość (53,19%) ankietowanych stwierdziła, że działania realizowane przez przedsiębiorstwo są jednorazowe. Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwa wybierają przede wszystkim cele społeczne ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb najbliższych interesariuszy i mają duży charakter, jeśli chodzi o systematyczność – blisko połowa jest realizowana jednorazowo, pozostała zaś część jest powtarzalna, cykliczna. Należy mieć nadzieję, że z czasem działania przedsiębiorstw i przyjmą charakter cykliczny, gdyż powtarzalność sprzyja podejmowaniu coraz lepszych i skuteczniejszych działań.

Rysunek 4 pozwala natomiast zidentyfikować największe bariery stojące – w opinii respondentów – na przeszkodzie wdrażania standardów społecznych i środowiskowych (dla czytelności na rysunku zaokrąglono wartości procentowe do liczb całkowitych). Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny poszczególnych barier w skali 1–5 (gdzie „1” oznacza czynnik nieistotny, a „5” czynnik bardzo istotny). Największy odsetek ocen „5” przypadło na dwie bariery bezpośrednio związane z finansami – zbyt duże koszty związane z byciem odpowiedzialnym (28%) oraz bariery finansowe przedsiębiorstwa (30%). Część ankietowanych (19%) uważa, że bardzo istotną barierą wprowadzania standardów społecznych i środowiskowych jest duża liczba podmiotów angażujących się w SOP. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że postrzeganie innych podmiotów społecznie odpowiedzialnych jako przeszkodę we wdrażaniu standardów społecznych i środowiskowych jest swego rodzaju wyrazem nieznaności problematyki SOP. Podmioty społecznie odpowiedzialne w tym samym czasie realizują różne zadania, często podejmując odmienne inicjatywy, lecz dążą do jednego, szeroko rozumianego dobra interesariuszy. Nawet jeśli cele społeczne wyznaczone przez kilka przedsiębiorstw jest tożsamy, podmioty wzajemnie nie powinny się postrzegać jako konkurentów, a raczej oczekiwać pełniejszego zaspokojenia oczekiwań interesariuszy i rozważać możliwość współpracy międzyorganizacyjnej.

Zastanawiający jest również fakt, iż respondenci uważają za istotną (43%) lub bardzo istotną (17%) przeszkodę we wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności trudności formalne i biurokratyczne. Standardy środowiskowe oraz społeczne nie zawsze wiążą się z koniecznością dopełnienia konkretnych formalności. Przykładowo, w przypadku Inicjatywy Global Compact należy jedynie wypełnić formularz na stronie internetowej Inicjatywy oraz napisać pismo z wyraźnie zapisaną chęcią przyłączenia się do niej. Takie postrzeganie trudności formalnych i biurokratycznych nasuwa wniosek, iż ankietowani nie wiedzą, że każde przedsiębiorstwo może zaangażować się w realizację wielu celów społecznych, nie wypełniając żadnych wymagań formalnych.



Rysunek 4. Bariery wprowadzania standardów środowiskowych i społecznych w przedsiębiorstwie (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci przyznają, że istotną lub bardzo istotną barierą wdrażania SOP do praktyki gospodarczej jest niski poziom wiedzy zarówno wśród właścicieli (57% wskazań), jak i pracowników (52% wskazań).

Respondentów zapytano, czy w ich przedsiębiorstwach zostały już spisane zasady postępowania w biznesie, a jeśli nie, to czy zostanie to zrobione w przyszłości. Żadna odpowiedź nie wskazała, że takie zasady zostały spisane w formie np. kodeksów działania, współpracy z interesariuszami czy strategii społecznej odpowiedzialności. Można zatem przypuszczać, że podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych ma charakter spontaniczny i nie wynika ze sporządzonego wcześniej pisemnego planu. Dokładnie 17,02% badanych przyznaje, że raczej zamierza spisać zasady postępowania w biznesie. Tyle samo respondentów deklaruje, że raczej nie oraz zdecydowanie nie spíše takich zasad. 46,81% ankietowanych przyznało, że nie wie, czy w przedsiębiorstwie zostaną podjęte kroki w celu spisania zasad postępowania w biznesie. Oznacza to, że decyzyja w tym zakresie nie jest podejmowana z udziałem wszystkich pracowników.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie udowadnia, że przedsiębiorstwa działające w Kielcach realizują zadania wpisujące się w ramy koncepcyjne społecznej odpowiedzialności, nawet jeśli nie znają istoty tej koncepcji. Oznacza to, że inicjatywy społecznie odpowiedzialne mogą być podejmowane bez posiadania wiedzy na temat SOP. Skłaniają do tego przede wszystkim względy ekonomiczne związane z optymalizacją kosztów. Innym ważnym motywem angażowania się w SOP dla przedsiębiorstw jest upatrywanie w tym możliwości promowania swoich produktów. Choć zadania SOP dotychczas podejmowane na kieleckim rynku są związane przede wszystkim z ograniczeniem zużycia energii oraz interesariuszami wewnętrznymi, nie jest wykluczone, iż w przyszłości będą podejmowane działania na szerszą skalę niż dotychczas.

Największą barierą i utrudnieniem w podejmowaniu społecznie odpowiedzialnych działań według badanych jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa i zbyt wysokie koszty podejmowania takich działań. Niestety, wskazanie na tę drugą barierę potwierdza niski poziom wiedzy respondentów na temat SOP – co respondenci wskazali jako barierę implementowania założeń omawianej koncepcji w przedsiębiorstwach. W wielu przypadkach aktywność w ramach SOP nie wymaga spełnienia żadnych formalnych warunków. Cieszy fakt, iż prawie w połowie badanych podmiotów inicjatywy w ramach SOP nie są jednorazowe. Na podstawie wyników badania można wysnuć wniosek, że podmioty gospodarcze w przyszłości będą powtarzać podejmowanie konkretnych działań społecznie odpowiedzialnych, jednak nie spíše zasad postępowania w biznesie względem interesariuszy. Będą zatem

brać ich potrzeby pod uwagę oraz starać się je zaspokajać, lecz bez oparcia tych działań o oficjalną dokumentację, np. strategię czy kodeksy postępowania.

Należy zaznaczyć, iż próba badawcza nie jest wystarczająca, by generalizować wyniki przeprowadzonego badania ankietowego na wszystkie podmioty gospodarcze działające w Kielcach. Aby uzyskać takie wyniki należałoby przede wszystkim zwiększyć liczebność próby badawczej, by była w pełni reprezentatywna. Niemniej jednak ogólny, pilotażowy charakter zaprezentowanego badania stał się punktem wyjścia do dalszych analiz oraz kształtowania planów badawczych autorki. Przyczynił się do wyznaczenia konkretnych kierunków dalszych badań w celu dookreślenia wybranych kwestii związanych z aktywnością przedsiębiorstw w aspekcie społecznej odpowiedzialności.

LITERATURA

- Alvares M. (2019), Distributional effects of environmental taxation: An approximation with a meta-regression analysis, „Economic Analysis and Policy” t. 62, s. 382–401.
- Bernatt M. (2009), *Společna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bernatt M., Bogdaniecko J., Skoczny T. (2011), *Společna odpowiedzialność biznesu. Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bryson J. (2004), What to do when stakeholders matter, „Public Management Review”, t. 6, nr 1, s. 21–53.
- Chen J., Liu X., Song W., Zhou S. (2020), General managerial skills and corporate social responsibility, „Journal of Empirical Finance”, t. 55, s. 43–59.
- Filek J. (2006), *Společna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa.
- Frederick W.C. (1960), The growing concern over business responsibility, „California Management Review”, t. 2, s. 54–61.
- Golob U., Podnar K. (2014), Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice, „Business Ethics: A European Review”, t. 23, nr 3, s. 248–257.
- Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hegdea S.P., Mishra D.R. (2019), Married CEOs and corporate social responsibility, „Journal of Corporate Finance”, t. 58, s. 226–246.
- Liston-Heyes C., Ceton G. (2007), Corporate social performance and politics: Do liberals do more?, „The Journal of Corporate Citizenship”, t. 25, s. 95–108.
- McWilliams A., Siegel D. (2001), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, „Academy of Management Review”, t. 26, nr 1, s. 117–127.

- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Strumińska-Kutra M. (2009), Władza i odpowiedzialność przedsiębiorstw w obliczu konfliktu ekologicznego. Wstępne wyniki analiz empirycznych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 42, s. 211–224.
- Sznajder M. (2013), Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 5, nr 2, s. 194–211.
- Windsor D. (2006), Corporate social responsibility. Three key approaches, „Journal of Management Studies” t. 43, nr 1, s. 93–114.
- Wołowicz T. (2004), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 3, s. 3–11.

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera wyniki badania dotyczącego aktywności przedsiębiorstw w aspekcie społecznej odpowiedzialności. Przedmiotem badania było określenie tego, jakie są największe bariery podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych, jakie działania społecznie odpowiedzialne realizują podmioty gospodarcze działające w Kielcach, a także jakie jest postrzeganie zysku generowanego przez podmioty realizujące cele społeczne. W artykule wykorzystano metodę graficznej i opisowej prezentacji danych.

SŁOWA KLUCZOWE

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, interesariusz, środowisko naturalne, Kielce

SUMMARY

Activity of enterprises in the aspect of social responsibility

The article contains the results of a study on the activity of enterprises in the aspect of social responsibility. The subject of the study was to determine, what are the biggest barriers to socially responsible activities, socially responsible activities carried out by business entities in the Kielce city, and what is the perception of profit generated by entities pursuing social goals. The article uses the method of graphical and descriptive data presentation.

KEYWORDS

corporate social responsibility, stakeholder, natural environment, Kielce city

Budowanie trwałych relacji z pracownikami w organizacji odpowiedzialnej społecznie

JOANNA GAJDA*

Wstęp

W obecnych warunkach rynkowych długookresowy sukces organizacji zależy w znacznej mierze od ich społecznej wrażliwości [Bombiak, 2013a, s. 143]. Stąd społeczna odpowiedzialność biznesu staje się koncepcją coraz bardziej znaną wśród polskich przedsiębiorców. Zgodnie z CSR pracownicy wnoszą na rzecz organizacji wartość dodaną. W związku z tym od współczesnych organizacji oczekuje się uwzględnienia „kwestii pracowniczej”, a wysiłek podjęty w tym obszarze przynosi wymierne korzyści w postaci wzmocnienia wizerunku firmy jako odpowiedzialnego partnera. Jednym z ważniejszych punktów strategii firmy na długie lata jest dbałość o budowanie i utrzymywanie trwałych relacji z jej najważniejszym interesariuszem, czyli pracownikiem. Na współczesnym rynku pracy coraz mocniej zaznacza swoją obecność najmłodsze grono pracowników, urodzone po 1994 roku, określane mianem „pokolenia Z”.

Charakterystyczne jest dla nich to, że dorastali w świecie nowych technologii. Nie potrafią funkcjonować bez Internetu czy ciągłej obecności telefonu komórkowego. Żyją na pograniczu dwóch światów – realnego i wirtualnego, które uważają za równoległe i przenikające się nawzajem [Ratajczak, 2018, s. 208]. Nieograniczony dostęp do informacji ułatwia im radzenie sobie z wyrażeniem swojej

* Dr, Katedra Socjologii, Psychologii i Komunikacji w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, e-mail: joannagajda@vp.pl, Politechnika Częstochowska, ul. Armii Krajowej 36 B, ORCID: 0000-0002-7235-7506.

opinii, reagowaniem nawet natychmiast na usłyszaną czy przeczytaną wiadomość. Warto podkreślić, że młode społeczeństwo nie czuje obaw przed zaprezentowaniem swoich wysokich oczekiwań wobec pracodawcy. Dlatego też ważne jest, aby pracodawcy zapoznali się z nimi i starali się jak najpełniej na nie odpowiedzieć [Seemiller, Grace 2016, s. 1–3].

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o to, jaki charakter przybierają obecnie relacje między organizacją a pracownikiem w praktyce polskich przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych wskazano sposób postrzegania tychże relacji przez pracowników „pokolenia Z”.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako koncepcja organizacji zorientowana na interesariuszy

W dzisiejszych czasach koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu przestaje być postrzegana wyłącznie jako teoria. Zwykle kojarzy się ją „ze sposobem postępowania, podejmowania decyzji i działania, który jest oczekiwany i pożądanym przez społeczeństwo, a opiera się zasadniczo na regule ‘3E’, czyli na etyce, ekologii i ekonomii” [Fjałkowska, Fjałkowski, 2014, s. 1]. Koncepcja CSR realizowana jest przez ludzi, z myślą o ludziach i znajduje odzwierciedlenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w ramach konkretnej organizacji spójnej z konkretnym otoczeniem. Działania podejmowane w tym zakresie przybierają charakter dobrowolny i skierowane zostają do kluczowych grup odbiorców [Sznajder, 2013, s. 200]. Zgodnie z tak rozumianą ideologią CSR, współczesne organizacje coraz częściej podejmują działania oparte na zasadzie poszanowania interesów wszystkich interesariuszy, czyli podmiotów związanych z ich funkcjonowaniem, zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego [Hąbek, 2009, s. 73].

Jednym z ważniejszych obszarów CSR jest kształtowanie trwałych relacji z grupą wewnętrznych interesariuszy, jaką są pracownicy. Organizacje mają świadomość znaczenia relacji z pracownikami, gdyż to właśnie od nich zależą wyniki organizacji. Interesy pracowników pozostają w ścisłym związku z celami organizacji i określają, jaki mają oni wpływ na ich realizację oraz na konkretne sytuacje, w których dana organizacja uczestniczy, dążąc do osiągnięcia wytyczonych przez siebie celów [Furmańska-Maruszak, Sudolska, 2017, s. 254].

Potrzeba wdrażania do działalności biznesowej zasad CSR w relacjach wewnętrznych wzrasta wraz ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego w budowaniu pozycji rynkowej organizacji. Pracownicy uważani są obecnie za najbardziej wartościowy majątek intelektualny, siłę napędową efektywnego biznesu [Bombiak, 2013a, s. 144]. Trzeba mieć jednak na uwadze, że za budowanie relacji

ponoszą odpowiedzialność obie strony interesu, zarówno pracownicy, jak i organizacje. Każda z nich wyznacza swoje indywidualne wymagania, których respektowanie prowadzi do utrzymania harmonii i nawiązania współpracy. Ze względu na udział czy wpływ pracowników na działalność organizacji, kluczowe staje się rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań oraz włączenie ich w strategię zarządzania [Nieradzik, 2017, s. 126]. Każdy z nich buduje określone oczekiwania względem posunięć organizacji, a ich zadowolenie zależy od stopnia, w jakim firma jest w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Stworzenie warunków możliwych do ich spełnienia pozwala zapobiec narastaniu problemów we wzajemnych relacjach oraz sprzyja konstruktywnemu ich rozwiązywaniu, zanim spowodują wystąpienie sytuacji kryzysowej [Młokosiewicz, 2015, s. 106]. Dlatego też wyrazem prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności jest dbałość o zaspokojenie potrzeb i zabezpieczenie interesów swoich pracowników [Kasiewicz i in., 2006, s. 73]. Branie pod uwagę korzyści tej grupy interesariuszy powinno być dla organizacji kwestią niezwykle ważną, zwłaszcza że należą oni do najważniejszego zasobu organizacji. Dostosowanie przemysłanych rozwiązań do potrzeb pracowników sprawi, że poczną się docenić przez pracodawcę. Dbałość o pracowników wiąże się z inwestowaniem w nich, co ma niejednokrotnie większe znaczenie niż inwestycje w materialne składniki majątku. Te ostatnie nie będą wykorzystane, jeśli w proces wytwarzania czy usług nie zaangażują się wykwalifikowani pracownicy [Wójcik-Karpacz, 2018, 14]. Pracownicy potrafią zaoferować – poza własnym czasem i potencjałem fizycznym – w szczególności potencjał intelektualny [Świątek-Barylska, 2016, s. 82]. Warto w tym miejscu przytoczyć stwierdzenie J. Czarneckiego, który pisze, iż organizacje są zdominowane przez „mądrych pracowników, wykonujących mądre zadania”, co wymaga od kadry zarządzającej wykazania się większą wrażliwością, w przeciwieństwie do zarządzania zakładami pracy sprzed wielu dekad [Handy 1998, s. 78].

Według ISO 26000 jedną z głównych praktyk wchodzących w zakres działań CSR jest angażowanie interesariuszy, polegające na włączeniu ich w działalność organizacji. Narzędziem stwarzającym taką możliwość jest dialog między organizacją, a przynajmniej jednym z interesariuszy [Jastrzębska, 2016, s. 83]. Pozwala on na osiągnięcie dwóch nadrzędnych celów [Jastrzębska, 2016, s. 84]:

- wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom i potrzebom, edukowanie oraz uczenie się od nich, co sprzyja przetworzeniu zdobytej wiedzy na produkty i procesy – stając się w ten sposób źródłem innowacji społecznych;
- weryfikowanie codziennych działań organizacji za pośrednictwem pozyskanej od interesariuszy informacji zwrotnej.

Dialog dwustronny z pracownikami to proces na podstawie którego organizacja [tamże, s. 84]:

- „pyta swoich interesariuszy o opinie dotyczące jej działalności i poznaje ich rzeczywiste oczekiwania;

- odpowiada na nie, przedstawiając swoje możliwości w ich spełnianiu i poszukując kompromisów;
- bierze pod uwagę te oczekiwania w swojej działalności, doskonaląc strategię biznesową tak, aby uwzględniała oczekiwania interesariuszy i cele przedsiębiorstwa”.

Wdrażanie strategii CSR w obszarze relacji z pracownikami należącymi do „pokolenia Z” powinno być jednym z celów prowadzonej działalności gospodarczej. Ponieważ z każdym rokiem zwiększa się udział młodych ludzi w zasobach pracy, zrozumienie ich oczekiwań względem pracy zawodowej ma istotne znaczenie motywacyjne w podnoszeniu ich zaangażowania w wykonywaną pracę. Pozytywna opinia pracowników w zakresie działań CSR przekłada się na wizerunek firmy w społeczeństwie, wzrost zaufania do niej, a w ostatecznym rozrachunku na sytuację finansową.

2. Znaczenie i specyfika relacji między organizacją a pracownikami

W czasach szybko dokonujących się przemian organizacje są zmuszone do poszukiwania działań dostosowawczych, wyrażających się w umiejętności odczytywania wymogów stawianych przez otoczenie oraz sprawnego i adekwatnego reagowania na nie. Ciągłe trzeba mieć w pamięci fakt, że pracownicy to podstawowy zasób, od którego w dużej mierze zależy sukces biznesowy firmy. Biorąc pod uwagę ich wkład w funkcjonowanie organizacji, należy oprzeć nowoczesne zarządzanie na kapitale relacyjnym, polegającym na utrzymaniu i wzbogaceniu organizacji w relacje z otoczeniem, mogące przyczynić się do wygenerowania dla biznesu wartości dodanej [Adamczyk, 2009, s. 101].

Budowanie kapitału relacyjnego jest nierozzerwalnie związane z pracownikami zdolnymi do wykorzystania swojej wiedzy, predyspozycji czy motywacji do regulowania stosunków wewnątrz organizacji, jak i poza nią [Bombiak, 2016, s. 100]. Kapitał pracowników jest uważany za jeden z zasobów o fundamentalnym znaczeniu dla działalności organizacji, w którego zakres wchodzi „ich relacje, zdolności i skłonności do współpracy, chęci do dzielenia się z organizacją swą wiedzą, doświadczeniem oraz ich gotowość do inicjowania i wprowadzania zmian” [Młokosiewicz, 2015, s. 105]. W istotę CSR wpisuje się spełnienie wymogu dostępności do tego kapitału, przez co należy rozumieć ciągłe angażowanie organizacji w kształtowanie prawidłowych i trwałych relacji z pracownikami. Za sprawą właściwie ukształtowanych relacji wewnątrz organizacji istnieje możliwość dostępu do zasobów intelektualnych osób zatrudnionych, a to przekłada się na zdolność i skuteczność korzystania z pozostałych zasobów pozostających

w dyspozycji organizacji. Podstawowym i cennym zasobem ekonomicznym jest wiedza, a łatwy do niej dostęp sprzyja jej tworzeniu, łączeniu i wymianie, co staje się podstawą aktywności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy [Bombiak, 2013b, s. 77].

Wszystkie osoby uczestniczące w realizacji procesów biznesowych (właściciele, kierownicy, pracownicy) decydują o jakości i trwałości nawiązywanych relacji. Owa jakość i trwałość relacji powinny być wypadkową ich wiedzy, doświadczenia i zdolności [Chomiak-Orsa, 2013, s. 113]. Budowanie pozytywnych relacji w organizacji znajduje oparcie w triadzie: wymiana – wzajemność – społeczne wsparcie, co prowadzi do stwierdzenia, że pozytywna relacja wiąże się z procesem wymiany, w którą zostają zaangażowane zarówno dobra niematerialne, jak i materialne. Przyczyniają się one do zapewnienia wzajemnego wsparcia partnerom interakcji, poprawy ich dobrostanu, wykreowania rozwiązań ułatwiających funkcjonowanie w organizacji [Szostak, Glińska-Neweś, 2017, s. 12].

D. Szostak i A. Glińska-Neweś wyróżniają za J.P. Stephensem, E. Heaphy, J.E. Dutton, kilka procesów mających pozytywny wpływ na kształtowanie relacji na poziomie całej organizacji i poszczególnych jednostek, a mianowicie [Szostak, Glińska-Neweś, 2017, s. 13]:

- poznawcze, związane z przetwarzaniem informacji o innych, budujące wiedzę o sobie nawzajem;
- emocjonalne, odczuwanie pozytywnych emocji w kontakcie z drugą osobą, empatia;
- behawioralne, takie jak: okazywanie sobie szacunku, otwarta komunikacja, pomaganie sobie.

Zdaniem S. Younga więzi łączące pracownika utożsamiającego się z organizacją są bardziej natury moralnej niż ekonomicznej [Young, 2005, s. 104]. Dzięki odwoływaniu się do zasad społecznej odpowiedzialności biznesu osoby zatrudnione w większym stopniu okazują szacunek do pomysłów na usprawnianie działań firmy. Pracownicy z takim nastawieniem mogą liczyć, że zostaną docenieni i zasilą grono stałych pracowników [Bombiak, 2013a, s. 148].

Budowanie rzetelnych relacji na linii organizacja – pracownik determinowane jest czynnikami, na które składają się działania w zakresie polityki personalnej. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: planowanie zatrudnienia, dobór pracowników, adaptację społeczno-zawodową, rozwój karier, kształtowanie warunków pracy, motywowanie, ocenianie, derekrutację. Efektywność tych procesów wiąże się z koniecznością analizy zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem eliminacji występujących w nich nieprawidłowości. Jedynie przez zoptymalizowanie wysiłków mających na celu ich wykluczenie, można mówić o budowaniu proefektywnościowych relacji wewnątrz organizacji [Bombiak, 2016, s. 102]. Z punktu widzenia zatrzymania kluczowych osób zdolnych do aktywnego udziału w kształtowaniu relacji z pracownikami, dostrzeżono niebagatelne znaczenie

zaufania. Według J. Penca przez zaufanie należy rozumieć wiarę w to, że ludzie, z którymi nawiązujemy interakcje, są posiadaczami kompetencji, a ich główną cechą charakteru jest prawda, dlatego stają się sobie bliscy i można na nich polegać [Penc, 2011, s. 326]. Zaufanie stanowi podstawę i warunek zawieranych interakcji, gdyż może mieć wpływ na zwiększenie ich jakości i ilości. Choć postrzegane jest jako spoiwo więzi społecznych, nie przekłada się automatycznie na wzrost wydajności pracy, ale przyczynia się do wytworzenia klimatu sprzyjającego współpracy [Bombiak, 2013c].

Współczesna kadra zarządzająca powinna umieć odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób świadomie ma uczestniczyć w kształtowaniu relacji z pracownikami, które powinny opierać się na zaufaniu. Jest to konieczne, gdy mamy na względzie korzyści wynikające z tego tytułu dla obu stron interakcji, w szczególności w zakresie wpływu na osiąganie rezultatu finansowego, wzmacnianie zdolności organizacyjnego uczenia się, nawiązywania współpracy, co sprzyja radzeniu sobie na rynku, a w efekcie prowadzi do osiągnięcia trwałego sukcesu [Łukasiński, 2015, s. 56].

3. Metodyka badania pilotażowego

Badanie realizowane było od marca do września 2019 roku wśród osób pracujących w Polsce w województwie śląskim. Miało ono na celu zasygnalizowanie niektórych spostrzeżeń pracowników należących do „pokolenia Z” w odniesieniu do rozpoznania wymiarów relacji ukształtowanych na linii organizacja – pracownik. W badaniach wykorzystano ankietę w formie internetowego formularza (CAWI) dostępnego przez przeglądarkę internetową i wypełnianego samodzielnie przez uczestników badania. Każdy uczestnik drogą mailową otrzymał zaproszenie zawierające link do ankiety oraz indywidualny i jednorazowy dostęp do kwestionariusza. W badaniu wykorzystany został kwestionariusz ankiety, który składał się z pytań o charakterze zamkniętych lub półotwartych (z kafeterią odpowiedzi) oraz metryczki. Wysłano 220 zaproszeń do udziału w badaniu, które miało charakter anonimowy i dobrowolny, z czego uzyskano 180 prawidłowo wypełnione ankiety. W populacji pracujących osób w województwie śląskim, które zgodziły się wziąć udział w badaniu ankietowym, dominowały kobiety. Można przypuszczać, że wynikało to z większej chęci udzielenia odpowiedzi na pytania ankietowe.

Dla próby badawczej wykonano test istotności chi-kwadrat, gdzie miarą zależności był współczynnik V Cramera i Phi Yulea. Na jego podstawie oceniono, czy charakter odpowiedzi na zadane pytanie zależy od płci, stażu pracy, rodzaju pracy, wielkości organizacji. Hipoteza zerowa (H_0) wskazuje na brak istotnych zależności pomiędzy zaprezentowanymi zmiennymi, natomiast hipoteza

alternatywna (H1) wskazuje na istniejące zależności. Test został przeprowadzony dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Do oceny współczynników korelacji przyjęto następujące kryteria:

- wartość poniżej 0,2 – korelacja bardzo słaba,
- przedział 0,2–0,4 – korelacja słaba,
- przedział 0,4–0,6 – korelacja umiarkowana,
- przedział 0,6–0,8 – korelacja silna,
- przedział 0,8–0,9 – korelacja bardzo silna,
- przedział 0,9–1,0 – pełna zależność.

Wyniki analiz zostały przedstawione w poniższych tabelach.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie		N = 180
Płeć (%)	Kobiety	57
	Mężczyźni	43
Staż pracy (%)	Do 1 roku	26
	1–2 lata	43
	Powyżej 2 lat	31
Wielkość organizacji (%)	Mikro	34
	Mała	42
	Średnia	24
Rodzaj pracy (%)	Stała	34
	Zlecona	38
	Dorywcza	22
	Samozatrudnienie	6

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badania

Zgodnie z ideą CSR, zasadniczym warunkiem tworzenia relacji z pracownikami, aby miały one wpływ na stabilne funkcjonowanie i rozwój organizacji, jest konieczność zidentyfikowania ich oczekiwań i potrzeb oraz uwzględnienie

w swoich działaniach ich interesów. Takie podejście opiera się na pragmatyce i jest w związku z tym logicznie uzasadnione. Szerzej kwestii tej przyjrano się w części empirycznej opracowania. Odpowiedziano w niej na fundamentalne pytanie dotyczące znaczenia przywiązywanego do tego zagadnienia, w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności na gruncie polskich organizacji. W poniższych tabelach zaprezentowano spostrzeżenia pracowników „pokolenia Z” odnośnie do wybranych działań polskich firm w ramach polityki personalnej, związanych z doбором pracowników i troski o włączenie ich do organizacji oraz kształtowaniem warunków zatrudnienia i organizacji pracy.

Otrzymane wyniki badań wykazały występowanie statystycznie istotnej zależności między płcią respondentów a odpowiedzią – prawidłowości w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej. Tu zidentyfikowano większą ilość pozytywnych wskazań w gronie pracowników płci męskiej. Różnica w poglądach między mężczyznami a kobietami dotycząca doświadczeń związanych z uczestnictwem w rozmowach kwalifikacyjnych wyniosła jedynie 6 p.p. Należy zwrócić uwagę na wysoki poziom świadomości młodych ludzi w odniesieniu do tego aspektu doboru pracowników. Pomimo iż rozmowy kwalifikacyjne przeprowadzone były w świecie realnym, a nie w preferowanej przez nich przestrzeni wirtualnej, kandydaci do pracy wysoko ocenili profesjonalne przygotowanie osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne. Zwracają oni uwagę choćby na takie umiejętności jak: staranny dobór technik zadawania pytań, wyłuskania kluczowych informacji z odpowiedzi udzielanych przez kandydata, konstruowanie problemów do rozwiązania, stworzenie kandydatowi przyjaznej atmosfery, aktywne słuchanie, właściwe przygotowanie i aranżowanie przestrzeni dla przyjaznej i swobodnej rozmowy kwalifikacyjnej.

W świetle przedstawionych danych czynnikiem zasadniczym w kształtowaniu pozytywnych relacji z pracownikami jest dbałość o przyjmowanie kandydatów do pracy na podstawie kryteriów merytorycznych i rzetelnego formułowania kryteriów doboru pracowników. Dostrzeżono, że zmiennymi istotnie korelującymi z tymi działaniami organizacji jest wielkość organizacji i rodzaj pracy.

Badania pokazały, że wiedza merytoryczna jest ważna dla pracodawców w procesie rekrutacyjnym. Z zapewnień osób zatrudnionych w małych firmach wynika, że zostali przyjęci do pracy na podstawie znajomości kryteriów merytorycznych (84% wskazań), w nieco mniejszym stopniu pracownicy mikrofirm (74% wskazań) czy firm średnich (57% wskazań). Biorąc pod uwagę rodzaj wykonywanej pracy, zaobserwowano, że $\frac{3}{4}$ osób wśród samozatrudnionych podjęło decyzję o prowadzeniu indywidualnej działalności gospodarczej w wyniku świadomego działania, kierując się motywem dochodu (zysku). Jak twierdzą ankietowani, czynnikiem zachęcającym do rozpoczęcia takiej formy zatrudnienia jest dostępność instrumentów polityki rynku pracy, za sprawą których wielu młodych bezrobotnych ma możliwość zaistnienia na rynku pracy. Osoby młode

mają możliwość skorzystania z dotacji urzędu pracy na założenie firmy i rozpoczęcie działalności gospodarczej. Ubiegający się o otrzymanie takiej dotacji musi poznać i spełnić kryteria, które decydują o tym, dla kogo są one przeznaczone, na jakich zasadach będzie można pozyskać środki unijne i na jaką wysokość dotacji można liczyć. Pozostała część respondentów przyznaje, że przeszła na samozatrudnienie pod wpływem zachęt ze strony swojego pracodawcy. Rozpoczynając działalność gospodarczą, przestają być jego podwładnym, a stają się zleceniobiorcą. Respondenci są zgodni co do tego, że przystępując do założenia firmy, są świadomi obowiązujących wymogów formalno-prawnych. W ramach samozatrudnienia prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą, przejmując na siebie obowiązek prowadzenia księgowości swojej firmy, opłacania podatków i składek ZUS. Podobne spostrzeżenia można było zaobserwować w kontekście omawianego aspektu wśród osób zatrudnionych na podstawie umowy zlecenie (90% wskazań) i na stałe na podstawie umowy o pracę (84% wskazań). Jak deklarują respondenci wykonujący pracę na umowę zlecenie, raczej nie zetknęli się ze strony pracodawców z nieprzestrzeganiem elementów wykonywania zlecenia wynikających z treści umowy (czynności, jakie mają być wykonane oraz czas i miejsce ich wykonania). W drugim przypadku pracownicy również zostali zaznajomieni z warunkami zatrudnienia właściwymi dla umowy o pracę (z przepisami kodeksu pracy o minimalnym wynagrodzeniu, czasie pracy, urlopach, czasie wypowiedzenia umowy).

Ponadto większość respondentów jest zgodna co do tego, że pracodawcy spełnili wymóg rzetelnego formułowania kryteriów doboru pracowników umożliwiających weryfikację aplikacji składanych przez kandydatów do pracy. Uzyskane wyniki wskazują na występowanie dodatniej korelacji pomiędzy rodzajem zatrudnienia i przekazywaniem prawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia. Ze wskazań 90% pracowników zatrudnionych na stałe na podstawie umowy o pracę wynika, że pracodawca przekazuje podwładnemu informacje o warunkach zatrudnienia w terminie, czyli przy zawieraniu stosunku pracy lub w ciągu kilku dni od zawarcia umowy. Bardzo niewielki odsetek ankietowanych (2%) zauważa, że w czasie trwania stosunku pracy obowiązek informowania o zmianach warunków zatrudnienia został pominięty – dotyczy prawa do wyższego wymiaru urlopu wynikającego z kodeksu pracy. Pokazną grupą osób, wobec której pracodawca poczuwa się do obowiązku informowania o warunkach zatrudnienia, są osoby pracujące na zlecenie (84% wskazań). Informacje te najczęściej dotyczą określenia, co jest przedmiotem zlecenia; wysokości wynagrodzenia; wyznaczenia daty rozpoczęcia i zakończenia umowy. Osoby wykonujące prace w ramach samozatrudnienia deklarują (73% wskazań), że otrzymują z firmy, z którą współpracują, informacje dotyczące realizacji zadań i czasu ich wykonania określonym w treści zleceń, bez ingerencji położonego w kolejność wykonywania zadań.

**Tabela 2. Dobór pracowników i adaptacja społeczno-zawodowa
w percepcji pracowników „pokolenia Z”**

Wyszczególnienie		Płeć		Staż pracy		
		K	M	< 1 roku	1–2 lata	> 2 lat
Przyjmowanie do pracy na podstawie kryteriów merytorycznych	%	70	79	77	68	80
	χ^2	2,24		3,01		
	Hipoteza	H0		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		
Rzetelne formułowanie kryteriów doboru pracowników	%	51	56	45	51	64
	χ^2	0,52		4,34		
	Hipoteza	H0		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		
Prawidłowości w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej	%	89	97	87	95	95
	χ^2	4,46		2,92		
	Hipoteza	H1		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		
Przekazywanie prawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia	%	81	82	74	81	89
	χ^2	0,01		3,87		
	Hipoteza	H0		H 0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		

Wielkość organizacji			Rodzaj pracy			
Mikro	Mała	Średnia	Stała	Zlecona	Dorywcza	Samozatrudnienie
74	84	57	84	90	23	100
10,62			68,10			
H1			H1			
Niski			Wysoki			
72	47	39	44	57	54	82
13,82			6,42			
H1			H0			
Niski			Bardzo Niski			
97	92	89	97	91	87	100
2,61			4,42			
H0			H0			
Bardzo Niski			Bardzo Niski			
85	76	86	90	84	67	73
2,78			9,76			
H0			H1			
Bardzo Niski			Niski			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Warunki zatrudnienia i organizacja pracy w praktyce polskich organizacji w percepcji pracowników „pokolenia Z”

Wyszczególnienie		Płeć		Staż pracy		
		K	M	< 1 roku	1–2 lata	> 2 lat
Dobra atmosfera w pracy	%	88	92	87	94	88
	χ^2	0,81		1,84		
	Hipoteza	H0		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		
Właściwy podział obowiązków	%	68	92	66	79	88
	χ^2	15,84		7,05		
	Hipoteza	H1		H1		
	Poziom korelacji	Niski		Niski		
Wywiązywanie się z zobowiązań	%	89	79	74	88	
	χ^2	3,28		5,56		
	Hipoteza	H0		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		
Wynagrodzenie adekwatne do wkładu w funkcjonowanie organizacji	%	50	72	49	47	
	χ^2	8,71		23,33		
	Hipoteza	H1		H1		
	Poziom korelacji	Niski		Niski		
Możliwość rozwoju zawodowego	%	44	79	40	58	77
	χ^2	22,94		14,07		
	Hipoteza	H1		H1		
	Poziom korelacji	Niski		Niski		
Przestrzeganie zasad BHP	%	79	64	68	70	
	χ^2	5,23		2,42		
	Hipoteza	H1		H0		
	Poziom korelacji	Bardzo Niski		Bardzo Niski		

Wielkość organizacji			Rodzaj pracy			
Mikro	Mała	Średnia	Stała	Zlecona	Dorywcza	Samozatrudnienie
92	93	82	95	96	79	64
4,42			17,48			
H0			H1			
Bardzo Niski			Niski			
79	83	70	79	85	64	82
2,44			6,69			
H0			H0			
Bardzo Niski			Bardzo Niski			
85	83	89	87	88	74	91
0,78			4,54			
H0			H0			
Bardzo Niski			Bardzo Niski			
74	65	30	56	69	38	91
22,59			14,51			
H1			H1			
Niski			Niski			
34	68	80	98	63	0	27
25,49			101,29			
H1			H1			
Niski			Wysoki			
77	73	66	84	66	69	64
1,62			6,06			
H0			H0			
Bardzo Niski			Bardzo Niski			

Źródło: opracowanie własne.

Istotność statystyczna wszystkich badanych wymiarów oceny warunków zatrudnienia i organizacji pracy potwierdziła znaczenie roli społecznie odpowiedzialnego biznesu w kształtowaniu trwałych relacji z taką grupą interesariuszy, jaką są pracownicy. Uwzględniając pierwsze z wymienionych kryteriów – płeć respondentów, należy stwierdzić, że mężczyźni (92% wskazań) w znacznie większym stopniu niż kobiety (68% wskazań) utożsamiali ze społeczną odpowiedzialnością właściwy podział obowiązków. Różnice wyniosły 24 p.p. na korzyść mężczyzn. Wskazano jednocześnie na priorytetową rolę wynagrodzenia adekwatnego do wkładu w funkcjonowanie organizacji w motywowaniu pracowników do zatrzymania w miejscu pracy. Dla pracowników płci męskiej (72% wskazań) kwestia wynagrodzenia w kontekście koncepcji CSR nabiera większego znaczenia niż w przypadku kobiet (50% wskazań). Ponadto 79% mężczyzn, a 44% kobiet dostrzega działania firm na rzecz wspierania ich rozwoju zawodowego. Wśród pozytywnych praktyk polskich firm dostrzeżono przestrzeganie zasad BHP w miejscu pracy, na co wskazało 79% kobiet, a 64% mężczyzn.

Kolejną zmienną istotnie korelującą z działaniami organizacji w obszarze warunków zatrudnienia i organizacji pracy jest staż pracy. Wraz ze wzrostem stażu pracy powyżej 2 lat obserwuje się tendencję wzrostu odsetka twierdzeń pozytywnych w odpowiedzi na analizowane pytania o znaczenie tego aspektu w kontekście społecznie odpowiedzialnego biznesu. Większość respondentów ze stażem powyżej 2 lat postrzega kwestie dotyczące: właściwego podziału obowiązków (88% wskazań), wynagrodzenia adekwatnego do wkładu w funkcjonowanie organizacji (86% wskazań), możliwość rozwoju zawodowego (77% wskazań) jako obowiązujące w organizacjach, w których podjęli zatrudnienie. W przeprowadzonych analizach odnotowano dodatkowo występowanie statystycznie istotnych zależności między wyszczególnionymi aspektami warunków zatrudnienia a zmiennymi dotyczącymi wielkości organizacji i rodzaju pracy. Mimo bardzo niskiego poziomu korelacji pomiędzy wyszczególnionymi zmiennymi a odpowiedzią dotyczącą dobrej atmosfery w pracy włączono ją do analiz. Uzyskane wyniki pokazują, że pracownicy małych firm (93% wskazań) i mikrofirm (92% wskazań) oraz zatrudnieni na umowę stałą (95% wskazań) i zleconą (96% wskazań) wysoko ocenili ogólną atmosferę panującą w ich środowisku pracy. Zapytani o postrzeganie swojego miejsca pracy pod kątem omawianego aspektu, stwierdzili, że dobra atmosfera w pracy pozwala kształtować wielowymiarową formę kontaktu i relacji z organizacją. Respondenci nie ukrywają, że dzięki dobrym relacjom z pozostałymi członkami organizacji mogą wyrażnie artykułować swoje oczekiwania, potrzeby osobiste i zawodowe. Stosunkowo liczna grupa osób upatruje większe możliwości stabilnego przebiegu rozwoju zawodowego i zwiększenia kompetencji wyłącznie w pracy dającej gwarancję stałości zatrudnienia (98% wskazań), jednak mniej optymistycznie do tej kwestii podchodzą młode osoby zatrudnione na podstawie umowy zlecenie (63% wskazań). Według 27% respondentów

przejście w kierunku samozatrudnienia stwarza szanse na rozwój zawodowy. Natomiast takich możliwości nie dostrzegają młode osoby wykonujące prace dorywcze (0% wskazań). Tu należy zwrócić uwagę na wysoki poziom świadomości tego czynnika wśród pracowników średnich firm (80% wskazań) i małych firm (68% wskazań), który w ich mniemaniu ma wpływ na utrzymanie dobrych relacji między organizacją a pracownikami.

Zakończenie

W ramach przyjętego celu dokonano próby rozpoznania charakteru relacji wewnętrznych w praktyce funkcjonowania polskich organizacji z punktu widzenia pracowników „pokolenia Z”. Zaletą uzyskanych wyników empirycznych jest doprecyzowanie tego, jakie aspekty relacji na płaszczyźnie organizacja – pracownik znajdują się w kręgu zainteresowań najmłodszego pokolenia pracowników. Na tej podstawie można sądzić, że dla pracowników młodego pokolenia ważną kwestią w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych jest kształtowanie trwałych relacji na linii organizacja – pracownik, chociażby w wielu wymiarach procesu doboru pracowników i adaptacji społeczno-zawodowej oraz warunków zatrudnienia i organizacji pracy. Analiza wyników badań pokazała, że poziom świadomości osób reprezentujących „pokolenie Z” w odniesieniu do działań organizacji wobec pracowników, w kontekście strategii CSR można określić jako średni.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi udzielone przez ankietowanych, warto podkreślić, że młode osoby, niezależnie od wielkości firmy, w której znaleźli zatrudnienie (mała – 84% wskazań; mikro – 74% wskazań; średnia 57% wskazań) czy rodzaju wykonywanej pracy (samozatrudnienie – 100% wskazań; zlecena – 90% wskazań; stała – 84% wskazań), dostrzegają podejmowane przez organizacje działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu już na etapie doboru kadr. Do najbardziej istotnych zaliczyli przyjmowanie kandydatów do pracy na podstawie kryteriów merytorycznych i rzetelnie formułowanych kryteriów doboru pracowników. Wzrost świadomości pracowników odnośnie do odpowiednio stosowanych procedur regulujących przejrzystość zasad doboru pracowników opartych na etycznych kryteriach zapewne przekłada się na jakość relacji z kadrą zarządzającą. Ponadto pracownicy obu płci zaobserwowali w firmach stosowanie działań odpowiedzialnych za prawidłowy przebieg rozmowy kwalifikacyjnej. Wskazali na profesjonalizm rekruterów, przejawiający się w starannym doborze technik zadawania pytań, konstruowaniu problemów do rozwiązania, stworzeniu kandydatowi przyjaznej atmosfery, uważnym słuchaniu, właściwym przygotowaniu i aranżowaniu przestrzeni dla przyjaznej i swobodnej

rozmowy kwalifikacyjnej. Jak obrazują dane, pracownicy wykonujący prace na podstawie różnych umów (stała umowa o pracę – 90% wskazań; umowa zlecenie – 84% wskazań; samozatrudnienie – 73% wskazań; umowa o pracę dorywczą – 67% wskazań) byli niemal jednomyślni w stwierdzeniu, że ich pracodawcy zobowiązują się do przekazania podwładnym prawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia.

Przykłady działań społecznie odpowiedzialnych firm, podejmowanych z myślą o pracownikach, można wskazać w obszarze warunków zatrudnienia i organizacji pracy. Głównie pracobiorcy zatrudnieni w organizacjach zaliczanych do mikro i małych firm wysoko ocenili działania kadry kierowniczej mające na celu utrzymanie dobrej atmosfery w zespole. W tej kwestii wskazania respondentów osiągnęły poziom ponad 90%. Odpowiedzialność za kształtowanie zasad współżycia społecznego w miejscu pracy okazała się jedną z kluczowych trosk wymienionych organizacji. Warto pamiętać, że formą wywiązywania się z norm CSR jest edukacyjne wspieranie młodych ludzi przez stworzenie możliwości rozwoju zawodowego. Badania pokazały, że w tym aspekcie mikrofirmy (34% wskazań) i firmy małe (68% wskazań) w niezadowalającym stopniu angażują się w działania na rzecz pracowników. To, co nakazuje pracodawcy i sprzyja budowaniu owocnych relacji z podwładnymi wokół wspólnego celu, to poważne traktowanie interesów pracowników wykonawczych. Zaangażowanie firm pod kątem respektowania tych interesów znajduje wyraz w działaniach podejmowanych w celu dostosowania wynagrodzeń młodych ludzi do ich wkładu pracy (mikrofirmy – 74% wskazań; małe firmy – 65% wskazań; średnie firmy – 30% wskazań), zapewnienia im bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (mikrofirmy – 77% wskazań; małe firmy – 73% wskazań; średnie firmy – 66% wskazań). W płaszczyźnie kształtowania relacji z pracownikami jako jednego ze wskaźników odpowiedzialnego biznesu, osoby ankietowane wskazały na kwestie właściwego podziału obowiązków. W tym przypadku wskazania młodych pracobiorców osiągały poziom 70% i więcej. W opinii 79% pracobiorców mikrofirm, 83% małych firm i 70 % średnich firm zakres przydzielonych im zadań jest dostosowany do ich możliwości i pełnionej funkcji zawodowej.

Powyższe wnioski uprawniają do stwierdzenia, że organizacje w Polsce wykazują troskę o dostęp do kapitału pracowników. W niemałym stopniu przyczyniają się do budowania klimatu sprzyjającego nawiązaniu dobrych relacji, w ramach których nietrudno o współpracę z młodym pokoleniem pracowników i uaktywnienie ich osobistego potencjału.

LITERATURA

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bombiak E. (2013a), Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 26(99), s. 143–157.
- Bombiak E. (2013b), Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach”, nr 23(96), s. 71–86.
- Bombiak E. (2013c), Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 23(96), s. 57–70.
- Bombiak E. (2016), Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, [w:] E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym* (s. 97–107), UMCS, Lublin.
- Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Fjałkowska D., Fjałkowski Z. (2014), Społecznie odpowiedzialne zarządzanie interesariuszami a BHP, „Zeszyty WPT”, z. VI, Wydawnictwo KPSW, Jelenia Góra, pobrano z: http://fjalkowski.neostrada.pl/Teksty/DZF_Spo_odpow_zarz_interesa_a_BHP-ZWPT-2014.pdf [dostęp: 10.03.2020].
- Furmańska-Maruszak A., Sudolska A. (2017), Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR, „Organizacja i Kierowanie”, t. 176, nr 2, s. 253–267.
- Hąbek P. (2009), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako koncepcja firmy zorientowanej na interesariuszy, „Organizacja i Zarządzanie”, t. 2, nr 6, s. 69–86.
- Jastrzębska E. (2016), Angażowanie interesariuszy jako istota społecznej odpowiedzialności według ISO 26000, [w:] A. Wiśniewska, A. Kozłowska (red.), *Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej* (s. 71–91), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicieska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Łukasiński W. (2015), Kapitał relacyjny źródłem trwałego sukcesu organizacji, [w:] A. Kozińska (red.), *Wybrane problemy zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie* (s. 37–62), Mfiles.pl, Kraków.
- Młokosiewicz M. (2015), Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 39(3), s. 103–116.
- Nieradzik D. (2017), Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, s. 119–130.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Ratajczak J. (2018), Pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji pracowników z pokolenia Z w kontekście ich oczekiwań wobec pracodawcy, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 512, s. 206–215.
- Seemiller C., Grace M. (2016), *Generation Z Goes to College*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Stephens J.P., Heaphy E., Dutton J.E. (2012), High-quality connections, [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York.
- Sznajder M. (2013), Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 5, nr 2, s. 194–211.
- Szostak D., Glińska-Neweś A. (2017), Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji, „Organizacja i Kierowanie”, t. 177, nr 3, s. 11–24.
- Świątek-Barylska I. (2016), Oblicza relacji pracownik – organizacja – wyniki badań empirycznych, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, t. 14, nr 2/1, s. 415–427.
- Wójcik-Karpacz A. (2018), Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?, „Studia Ekonomiczne”, nr 348, s. 7–25.
- Young S. (2005), *Etyczny kapitalizm*, Metamorfoza, Warszawa.

STRESZCZENIE

Przeobrażenia dokonujące się w sferze społeczno-gospodarczej determinują wzrost znaczenia asymilacji biznesu z jej otoczeniem. Z funkcjonowaniem organizacji wiązą się działania wymagające akceptacji ze strony podmiotów, z którymi utrzymują one wiele złożonych relacji. Na gruncie biznesowym swoją pozycję umacnia koncepcja społecznej odpowiedzialności. Wśród obszarów realizacji koncepcji CSR kluczowe miejsce zajmują relacje z pracownikami jako najważniejszą dla organizacji grupą interesariuszy. Troska o budowanie z nimi trwałych relacji powinna być nadrzędnym celem współczesnej organizacji zmierzającym do uzyskania oczekiwanego sukcesu.

W pierwszej części artykułu przedstawiono wybrane założenia teoretyczne leżące u podstaw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do kwestii pracowniczych. W dalszej kolejności dokonano identyfikacji działań polskich firm związanych z wdrożeniem idei CSR w obszarze budowania trwałych relacji z pracownikami należącymi do „pokolenia Z”. Zebrane wyniki umożliwiły wskazanie stosowanych wobec pracowników praktyk w omawianym obszarze, zaliczanych do grupy społecznie odpowiedzialnych.

SŁOWA KLUCZOWE:

społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze organizacji, zatrudnienie, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje pracodawca – pracownik, pokolenie Z

SUMMARY

Building lasting relationships with employees in a socially responsible organization

Transformations taking place in the socio-economic sphere imply an increase in the importance of assimilating the business with its environment. The concept of social responsibility strengthens its position in the business area. Among the areas of implementation of the CSR concept, relations with employees are of key importance. The purpose of the paper is to identify the activities of Polish companies related to the implementation of the CSR idea in the area of building lasting relationships with employees belonging to Generation Z. The results collected using the CAWI method allowed to indicate socially responsible practices applied to employees.

KEYWORDS:

corporate social responsibility, employer – employee relations, employment, Generation Z, human resources management, organization's stakeholders

Spółeczna odpowiedzialność menedżerów – ujęcie socjologiczne

ANNA PARNIEWICZ-BĘTKOWSKA*

Wstęp

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrze rozpoznawalnym zagadnieniem zarówno wśród osób prowadzących biznes, jak również wśród samych jego beneficjentów. Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej wdrażanie przez firmy strategii CSR (*Corporate Social Responsibility*) jest coraz bardziej popularne, a przez to samo pojęcie w słowniku właścicieli firm zajmuje dobrze ugruntowane miejsce. Jednak ten element zarządzania często rozpatrywany jest jako zjawisko pozbawione czynnika ludzkiego. O CSR mówi się w kontekście wprowadzenia strategii społecznej odpowiedzialności w firmie, jej oddziaływania na klientów, tego, jakie korzyści taka strategia przynosi przedsiębiorstwu, jak dana strategia postrzegana jest przez pracowników. Jednak w całym dyskursie o prowadzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu brakuje spojrzenia na konkretne osoby stojące za realizacją strategii CSR w firmie. Wraz z jej przyjęciem często zmienia się rola konkretnych menadżerów czy ich funkcja w ekosystemie przedsiębiorstwa, na którą warto zwrócić uwagę. Zmiana ta niekoniecznie podyktowana jest przez zajmowane stanowisko czy przyjętą strategię firmy, ale przez realne zaangażowanie menedżera w realizację społecznie odpowiedzialnej polityki firmy lub przez jego własne przekonania czy empatię. Zdarza się, że

* Anna Parniewicz-Bętkowska jest studentką studiów magisterskich na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, e-mail: annabetkowska7@gmail.com, 60-789 Poznań, ul. K. Iłakowiczówny 14/7.

to właśnie menedżerowie, oddolnie, bez odgórnych wytycznych i wprowadzonej strategii CSR, tworzą społecznie odpowiedzialny biznes, zarządzając swoimi zespołami w sposób bliski wyznawanym przez nich wartościom. Tym bardziej zjawisko to warto jest uwagi.

W obecnej rzeczywistości biznesowej należy zatem podkreślić, że oprócz przyjmowania przez przedsiębiorstwa strategii CSR ważna jest także sama **społeczna odpowiedzialność menadżerów**, która dopełnia, czy nawet umożliwia jej realizację w firmie. Sformułowana w artykule koncepcja służy poszerzeniu samego pojęcia CSR tak, aby uwzględniono w nim menadżera społecznie odpowiedzialnego, który realizuje strategię CSR na wielu poziomach przedsiębiorstwa. Koncepcja ta obejmuje także realne zaangażowanie menedżerów w działalność społeczną, wynikające z ich własnych przekonań i aktywności, realizowanych również poza pracą.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Termin „odpowiedzialność społeczna” pojawił się po raz pierwszy już w 1953 roku w książce amerykańskiego ekonomisty Howarda R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman*. Autor przez społeczną odpowiedzialność rozumiał „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i określania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” [Bowen, 1953]. To oznacza, że już u genezy definicji podkreślano istotę menedżera jako istotnego elementu pewnych działań. Bardziej współcześnie G. Bartkowiak zauważa, że „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw lub nieco szerzej – odpowiedzialność społeczna biznesu polega nie tylko na przynoszeniu zysku akcjonariuszom (właścicielom), ale pojęcie to dotyczy oddziaływania decyzji biznesowych i wszelkich działań przedsiębiorstwa na wszystkie podmioty mające z nimi do czynienia zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią” [Bartkowiak, 2011, s. 15–16].

W formułowaniu koncepcji „menadżera odpowiedzialnego społecznie” najbliższa jest mi definicja Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD), która najlepiej wpisuje się w tezę artykułu, że społeczna odpowiedzialność biznesu to „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” [WBCSD, 2020]. Międzynarodowa Korporacja Finansowa z Grupy Banku Światowego uzupełnia ją, dodając, że „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną

i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób, jaki jest dobry zarówno dla biznesu, jak i rozwoju” [Krukowska, 2017].

Podstawowym założeniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest zasada dobrowolności, która oznacza brak przymusu wdrażania jej wytycznych zarówno przez kadre zarządzającą, jak i resztę organizacji. Nie ma żadnych zobowiązań prawnych, aby przedsiębiorstwa musiały wdrażać CSR. W praktyce może to oznaczać tyle, że właśnie głęboka świadomość moralna i etyczna skłania menedżerów do niewymuszonych działań.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a rola menedżera w organizacji

Wydaje się, że dzisiaj trudno rozstrzygnąć, czy przyjmowanie przez firmy strategii CSR jest elementem jej szerszej strategii wizerunkowej i dbania o jej dobre postrzeganie w otoczeniu społecznym, czy podążaniem za trendem panującym w biznesie, by taką strategię przyjmować. Można postawić tezę, że CSR przestał być kojarzony tylko z akcjami społecznymi czy działaniami charytatywnymi, lecz staje się częścią filozofii działania firm na poziomie jej zarządzania. Dotyczy to również Polski.

Badanie *Menedżerowie CSR* z 2015 roku, przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy z firmą Deloitte, pokazało, że już 5 lat temu świadomość zarządów firm w kwestii wdrażania działań CSR znacznie wzrosła w stosunku do lat poprzednich. W badaniu zawarto informację, że „potrzeba silnego przywództwa i przede wszystkim zrozumienia idei oraz odpowiedniej edukacji kadry zarządzającej była i będzie największym bodźcem rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce” [Forum..., 2015].

Początkowo w Polsce CSR postrzegany był raczej jako kapitalizm z ludzką twarzą, w którym przedsiębiorca czuł się zobowiązany do dbania o otoczenie, ale nie uważał tego za element zarządzania przedsiębiorstwem. Takie działania były bliższe działalności charytatywnej niż CSR w dzisiejszym rozumieniu.

2.1. Typy menedżerów

Przyjmując założenie, że najważniejszymi osobami, podmiotami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie są menedżerowie, warto przyjrzeć się temu, jak rola menedżera opisywana jest w ujęciu socjologicznym.

Mirosława Rybak przytacza podział kierowników – według R.P. Nielsena – zorientowany na „bycie kimś”, na wady i cnoty etyczne, według którego wyróżnia trzy typy:

Typ Eichmann – reprezentuje menedżerów, którzy w ogóle nie interesują się moralną stroną podejmowanych działań. Dążą do technicznej doskonałości w realizacji zadań, bez oglądania się na etyczną jakość swoich czynów. Są to menedżerowie technicznie sprawni, lecz moralnie bezmyślni. **Typ Ry-szard III** – jest zdolny do rozróżnienia dobra i zła. Gotów jest jednak sięgać po nieetyczne działania, po to, aby osiągnąć osobiste korzyści. W zasadzie są one dla niego jedynym kryterium oceny w podejmowaniu decyzji. **Typ Faust** – jego moralną regułą jest maksyma „dobry cel uświęca czasem złe środki”.

Trzem przedstawionym wyżej typom menedżerów R.P. Nielsen przeciwstawia typ idealnego (wzorcowego) menedżera – **obywatela organizacji**. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy wysokie wymagania etyczne. Podejmowane decyzje kierownicze zawsze ocenia z punktu widzenia kryteriów etycznych [Rybak, 2004, s. 117].

Natomiast Sławomir Banaszak, autor *Edukacji menedżerskiej w społeczeństwie współczesnym* definiuje menedżerów następująco:

przedstawiciele ważnej społecznej kategorii w nowoczesnych społeczeństwach, którzy pełnią rozmaite funkcje: od ściśle organizacyjnych, związanych z kierowaniem ludźmi i procesami, przez funkcje edukacyjne oraz kulturotwórcze, nadawanie i korygowanie norm społecznych, aż po funkcje w lokalnych społecznościach związane z przewodzeniem inicjatywom obywatelskim i działaniom o charakterze oddolnym.

Banaszak zwraca również uwagę, że:

podejmując zagadnienia miejsca i roli menedżerów we współczesnych społeczeństwach istotne jest wszystko to, co wiąże się z wpływem społecznym i oddziaływaniem na innych ludzi, bez względu nawet na poziom tych oddziaływań. Każda relacja menedżerów z indywidualnymi i społecznymi agregatami jest ważna [Banaszak, 2011, s. 15].

Mówiąc o idealnym menedżerze, warto również zwrócić uwagę na element empatii, którą można rozważać zarówno w kontekście całej organizacji, jak i przez pryzmat lidera. Dotychczas ostrożnie formułowany pogląd, że organizacje przyszłości powinny kierować się empatią, staje się coraz bardziej powszechny. Biznes coraz częściej dostrzega, że empatia może być kluczem do efektywnej współpracy.

3. Menedżer odpowiedzialny społecznie

Zarówno wspomniany wyżej typ idealnego menedżera Nielsena, jak i menedżer według Banaszaka stwarzają podstawy do sformułowania koncepcji **społecznej odpowiedzialności menedżerów**. Zaproponowany przeze mnie termin „społecznej odpowiedzialności menedżerów” (*Managerial Social Responsibility* – MSR) powinien być uzupełnieniem ogólnej koncepcji CSR, zwracając uwagę na osoby odpowiedzialne za realizację strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie. Wpisuje się on w oczekiwania współczesnego świata, a także oczekiwania wobec menedżerów przyszłości. Zatem „menedżer odpowiedzialny społecznie” to osoba empatyczna, która w sposób odpowiedzialny społecznie, oprócz zaangażowania się w działalność przedsiębiorstwa, działa również poza nim. Poświęca on swój prywatny czas na działania społeczne, udziela się społecznie i tym samym daje przykład innym, przede wszystkim w swojej organizacji, ale nie tylko. Takich aspektów nie spotkamy w definicji menedżera w klasycznym ujęciu.

Formy społecznego zaangażowania menedżera mogą być różnorodne. Jednym z przykładów jest wolontariat jako świetny przykład dla pracowników, by sami mogli zaangażować się w wolontariat pracowniczy. Kolejnym przykładem jest wsparcie finansowe konkretnej organizacji, przeprowadzanie zbiórek czy dzielenie się swoimi zasobami finansowymi z osobami, które są w potrzebie. Wolontariatem może być również nieodpłatne dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem, czyli mentoring. Jeszcze inną formą aktywności społecznej może być dołączenie do organizacji społecznej i zaangażowanie się w prowadzone przez nią działania. Są to jedne z ważniejszych wskaźników, stanowiących o realnym społecznym zaangażowaniu, które przekładają się na pozytywne oddziaływanie na innych ludzi bez względu nawet na poziom tego oddziaływania.

Definiując „menedżera odpowiedzialnego społecznie”, wyodrębniamy pewną nową – coraz bardziej zauważalną – grupę menedżerów, która wykazuje określone cechy. Jednocześnie utworzenie takiej definicji jest swoistym postulatem. W dobie tak szybko postępujących zmian technologicznych i socjologicznych potrzebujemy mądrego, odpowiedzialnego i zrównoważonego przywództwa, a także liderów, którzy realnie współtworzą rzeczywistość – prawdziwych obywateli organizacji. Taki menedżer tworzy firmę opartą na wartościach, którymi mogą być zaufanie i odpowiedzialność, ale także postępuje etycznie, a jego działania są spójne z wyznawanymi wartościami. Menedżer w organizacji przyszłości powinien być człowiekiem o szerokich horyzontach, wizjonerem przewodzącym i wprowadzającym zmiany. Idealny współczesny menedżer to mądry i świadomy inspirator, który ma świadomość, że wszelkie zmiany w innych ludziach wynikają z obserwacji tego, który te zmiany wprowadza, czyli daje przykład. Prawdziwy współczesny lider, „menedżer odpowiedzialny społecznie”, ma nową bardzo ważną rolę: jest ekspertem w tematach społecznych, nie tylko w kontekście potrzeb interesariuszy.

3.1. Społeczna odpowiedzialność menedżerów w Polsce

Społeczne zaangażowanie menedżerów, w szczególności menedżerów wysokiego szczebla, jest widoczne na dużą skalę w Stanach Zjednoczonych. Tutaj jednym z bardziej wyrazistych przykładów jest Bill Gates, który wraz z żoną powołał do życia Fundację Melindy i Billa Gatesów i aktualnie temu poświęca znaczną część swojej codzienności.

W Polsce to zjawisko jest już także obecne i z pewnością będzie się rozwijało, co daje nam nowe spojrzenie na funkcjonowanie gospodarki. Na podstawie zwiadu badawczego można wskazać konkretne instytucje, zrzeszające „społecznie odpowiedzialnych menedżerów”, a więc osoby (prezesów i prezeski dużych firm), które motywują swoje działania społeczne czy zaangażowanie w wolontariat potrzebą serca.

Jedną z nich jest organizacja Liderzy Pro Bono [Liderzy Pro Bono, 2020], jeszcze do roku 2019 pod nazwą Prezesi Pro Bono, zrzeszająca liderów różnych firm i organizacji, których łączy przekonanie o wartości wolontariatu i społecznego zaangażowania biznesu. Wierzą oni, że wolontariat ma ogromną moc sprawczą, szczególnie w obliczu wyzwań współczesnego świata – społecznych, ekologicznych, gospodarczych. Aktualnie organizacja ta zrzesza 23 prezeski, prezesów i członków zarządów firm przodujących organizacji.

Z deklaracji tych osób wynika, że czymś naturalnym jest dla nich pomaganie innym, słabszym. Deklarują oni pomoc przez prywatne wsparcie finansowe lub włączanie się w konkretne akcje, czy też pomoc przez wykorzystanie swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego – dzieląc się z tymi, którzy tego potrzebują. Podkreślają oni, że przynależność do tej grupy mobilizuje ich do aktywności w obszarze spoza codziennej pracy, gdzie dzielą się swoim prywatnym czasem.

3.2. Osoba publiczna jako menedżer odpowiedzialny społecznie

Postawę i działalność „menedżera odpowiedzialnego społecznie” promują w Polsce także osoby publiczne.

Szymon Hołownia – dziennikarz, publicysta – powołał do życia Fundację Kasisi wspierającą sierociniec w Zambii. Jest on prowadzony przez siostry zakonne ze Zgromadzenia Służebniczek Maryi Panny Niepokalanie Poczętej z polskiej Starej Wsi. Prowadząc fundację, Hołownia w pewnym sensie edukuje polskie firmy, jak pomagać w sposób odpowiedzialny społecznie. Zwraca on szczególną uwagę na to, aby wsparcie, które otrzymuje od przedsiębiorców, nie było na pokaz. Nie zgadza się na współpracę, kiedy firma oczekuje, że np. relacja z wizyty firmy w sierocińcu znajdzie się w materiałach promujących społecznie odpowiedzialny biznes tej firmy, a jego wizerunek też zostanie do tego wykorzystany.

Zależy mu, aby jego fundacja nie budowała relacji: korporacja – bieda, ale nasi ludzie – tamci ludzie. Jedni drugim mogą pomóc się rozwinąć, a rozwijający się pracownik to dla firmy tylko korzyść.

Jedną z najbardziej rozpoznawalnych i wiarygodnych osób poświęcających swoje życie działalności społecznej jest charyzmatyczny Jurek Owsiak, od 28 lat kierujący Fundacją Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Fundacja prowadzi działalność w zakresie ochrony zdrowia, polegającą na ratowaniu życia chorych osób, w szczególności dzieci, podejmuje działania na rzecz poprawy stanu ich zdrowia i profilaktyki zdrowotnej. Każdego roku w zbiórkach fundacji udział biorą miliony Polaków. Tylko podczas 28. finału fundacja zebrała 186 133 610 złotych.

Zapewne powyższe przykłady możemy zaliczyć bardziej do modelu działań charytatywnych czy filantropijnych niż związanych z prowadzeniem biznesu odpowiedzialnego społecznie, ale nie pozostają one bez wpływu na przedsiębiorców, którzy chętnie podejmują współpracę z takimi fundacjami.

4. Wpływ MSR na organizację

Nasuwa się spostrzeżenie, że ogólna koncepcja CSR spowodowała zmianę myślenia o biznesie. Pomimo tego, że wymagania wobec współczesnego biznesu nadal mają wymiar ekonomiczny i dotyczą efektywności, firmy coraz częściej zaczynają dostrzegać wpływ, jaki wywierają na całe bliższe i dalsze otoczenie oraz starają się tym wpływem mądrze zarządzać. Uwzględniają konsekwencje podejmowanych decyzji, zarówno tych dotyczących sfery produkcyjnej, jak i społecznej. Dlatego ważne jest w tym procesie uwzględnienie roli menedżera jako wyzwalacza tych pozytywnych zmian i wyodrębnienie tego zjawiska jako społecznej odpowiedzialności menedżerów – *Managerial Social Responsibility*. Decyzyjność zawsze leży po stronie kadry zarządzającej i to właśnie ona ma realny wpływ na całą organizację i praktyczną realizację działań odpowiedzialnych społecznie. To właśnie kadra zarządzająca przy podejmowaniu decyzji musi brać pod uwagę racje wielu stron, z którymi jest w różnym stopniu powiązana i także niejednokrotnie od nich zależna. Koncepcja CSR wspiera ideę etycznego osiągania zysków, opartego na ciągłym podnoszeniu standardów współpracy z różnymi interesariuszami – klientami, pracownikami czy społecznościami lokalnymi. Przykład, jaki dają osoby na najwyższych stanowiskach, pomaga kształtować etykę całej organizacji. Jak wskazuje M. Rybak [Rybak, 2014, s. 128] znajduje to potwierdzenie w badaniach prowadzonych przez Breunera i Molandera, którzy wykazali, że największy wpływ na zachowanie etyczne menedżerów, a także szeregowych pracowników ma kierownictwo najwyższego szczebla. Członkowie zarządów ze względu na to, że mają władzę i możliwość kształtowania polityki, zarówno

w sensie formalnym, jak i nieformalnym, mają idealną okazję do ustanowienia i popularyzacji wzorca osobowego, budowania autorytetu osób pełniących najbardziej widoczną funkcję w firmie.

5. Nowa perspektywa badawcza

O tym, że zjawisko odpowiedzialności społecznej na poziomie kadry zarządzającej będzie się rozwijało, mogą wskazywać przywołane już wyniki badania *Menedżerowie CSR* [Forum..., 2015] przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które zwracają uwagę na fakt, że ponad 80% menedżerów dostrzega wpływ CSR na funkcjonowanie biznesu. Wskazują jeszcze jeden ważny aspekt – świadomość dotycząca CSR wśród zarządów z roku na rok jest coraz większa. Badanie potwierdziło także ważną rolę kadry zarządzającej w rozwoju idei CSR i jej praktycznej realizacji – 53% respondentów wskazało, że rozwój odpowiedzialnego biznesu nie udałby się, gdyby nie inicjatywa i zaangażowanie pojedynczych osób, w tym zarządzających firmami, które aktywnie zaangażowały się w popularyzację idei. Rośnie zatem nie tylko świadomość społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategii zarządzania przedsiębiorstwem, ale także rola osób odpowiedzialnych społecznie w danej organizacji, podejmujących daną inicjatywę. Należy tu jednak wspomnieć, że powyższe badanie zostało przeprowadzone na próbie osób zajmujących się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu, pracowników i pracownic firm funkcjonujących na terenie Polski zatrudnionych na stanowiskach menedżera CSR. Nie mamy w tej grupie kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, tzw. top managementu. To także dowodzi tego, jak nowatorskie jest określenie – „menedżer odpowiedzialny społecznie”. Wspomniane badanie było przeprowadzone głównie metodą ilościową. Do zbadania menedżerów odpowiedzialnych społecznie należy przyjąć nową perspektywę badawczą, w tym przypadku właściwsza byłaby metoda jakościowa, pozwalająca zrozumieć, dlaczego takie zjawisko ma miejsce.

Zakończenie

Koncepcja „menedżera odpowiedzialnego społecznie” jest nowym spojrzeniem na działania CSR jako zagadnienie całościowe. Dzięki niej dostrzega się osobę, bez której takowe działania nie miałyby racji bytu. Wybiega się poza klasyczne ujęcie działań odpowiedzialnych społecznie. Skupia się na działalności odbywającej się poza obszarem działalności gospodarczej w klasycznym ujęciu. Zwraca się

uwagę na menedżera pozbawionego egoizmu, który ze wszystkich sił działa dla dobra przedsiębiorstwa, ale też otoczenia, dla dobra całego społeczeństwa. Z pewnością nasuwa się pytanie – dlaczego ta grupa społeczna zachowuje się właśnie w ten sposób? Jednym z postulatów badawczych może być zbadanie, czy jest to związane z poziomem życia, który osiągnęła. Być może przychodzi kres społeczeństwa konsumpcyjnego, społeczeństwa nowoczesnego, w którym nadrzędnym celem – ze względu na zwiększenie się jakości życia względem czasów dawniejszych, jest konsumpcja, natomiast polityka, moralność społeczna i obyczaje podporządkowują się jej. Być może ważną rolę odgrywa tutaj wysoki poziom empatii – jednej z najczęściej wymienianych kompetencji przyszłości. Ponieważ są to kompetencje miękkie, więc wiele wniosków czy odpowiedzi może nasuwać się intuicyjnie i być trudne do zmierzenia. Badania jakościowe w formie wywiadów pogłębionych przeprowadzone z top menedżerami wydają się tu trafną propozycją.

Wiadomo na pewno, że to właśnie wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów odpowiedzialnych społecznie opierają się na osobistych przekonaniach „zaszczepianych” całej organizacji. Niezależnie od różnic w poglądach na kulturę organizacji, wpływa ona znacząco na sposób myślenia i zachowania członków. W ten sposób, w miarę upływu czasu, przykład, jaki daje kadra zarządzająca, znajduje odzwierciedlenie w większości działań podejmowanych przez pracowników.

LITERATURA

- Banaszak S. (2011), *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Bartkowiak P., Koszel M. (2013), *Zarządzanie w XXI wieku, Menedżer innowacyjnej organizacji*, cz. 2: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Bettman D. (2019), Jaka jest rola współczesnych liderów i liderek biznesu?, [w:] *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015), *Wyniki badania „Menedżerowie CSR”*, Warszawa, pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/> [dostęp: 13.03.2020].
- Gębura R. (2017), Jak pomagać nie na pokaz, „Newsweek Polska”, wydanie online z 7 maja 2017 r., pobrano z: <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/jak-pomagac-nie-na-pokaz-debata-newsweeka/lrvv01c> [dostęp: 1.12.2020].
- Krajewski M. (1997), Konsumpcja i współczesność. O pewnej perspektywie rozumienia świata społecznego, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 41(3).

- Krukowska M. (2017), Definicje i standardy CSR, „Forbes Polska”, wydanie on-line z 6 maja 2010 r., aktualizacja 19.6.2017, pobrano z: <https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd> [dostęp: 16.3.2020].
- Kwarcieńska A. (2015), Corporate Social Responsibility jako zobowiązanie moralne biznesu, „Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka”, nr 10, s. 157–165.
- Liderzy Pro Bono (2020), *Kim jesteśmy?*, pobrano z: <https://www.liderzyprobono.pl/> [dostęp: 17.03.2020].
- Nielsen R.P. (1984), Arendt's action philosophy and the manager as Eichmann, Richard III, Faust or Institution Citizen, „California Management Review”, t. 26, nr 3, s. 191–201.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- WBCSD (2020), <https://www.wbcsd.org> [dostęp: 17.03.2020].

STRESZCZENIE

Pojęcie „społecznej odpowiedzialności biznesu” – CSR (*Corporate Social Responsibility*) jest dobrze rozpoznawalnym zagadnieniem zarówno wśród osób prowadzących biznes, jak również wśród samych ich beneficjentów. Jednak ten element zarządzania często rozpatrywany jest jako zjawisko pozbawione czynnika ludzkiego. Menedżer to już nie tylko podmiot decyzyjny i zarządczy, ale także ktoś, kto angażuje podległy mu zespół w realizację strategii CSR firmy przez włączanie go w akcje społeczne. Ponadto, będąc zaangażowanym i odpowiedzialnym społecznie, staje się w ramach przedsiębiorstwa ekspertem do spraw społecznych.

Definiując „menedżera odpowiedzialnego społecznie”, wyodrębniamy pewną nową – coraz bardziej zauważalną – grupę menedżerów, która wykazuje określone cechy. Jednocześnie utworzenie takiej definicji jest swoistym postulatem.

Autorka proponuje termin „społecznej odpowiedzialności menedżerów” – *Managerial Social Responsibility* – MSR, który jest uzupełnieniem ogólnej koncepcji CSR, zwracając uwagę na osoby odpowiedzialne za realizację strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie. Obejmuje także realne zaangażowanie w działalność społeczną menadżerów, która wynika z ich własnych przekonań i aktywności, niekoniecznie związanej z pracą.

Takie ujęcie problemu daje nową perspektywę badawczą i nowe spojrzenie na funkcjonowanie gospodarki.

SŁOWA KLUCZOWE

CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu, MSR, społeczna odpowiedzialność menedżerów

SUMMARY

Managerial Social Responsibility – a sociological approach

The notion of CSR (Corporate Social Responsibility) is recognised among business people as well as among their beneficiaries. Nevertheless, this aspect of management is often considered to be lacking in the human factor. A manager is no longer a decision-making and managerial body, but rather also someone who involves his/her team in applying CSR strategies by engaging in social campaigns. Moreover, by being socially engaged and responsible, the manager becomes an expert on social issues.

When defining a socially responsible manager, a new, and increasingly visible, category emerges, i.e. a group of managers who are characterised by certain qualities. Creating a definition like that becomes a certain postulate.

The author proposes the concept of Managerial Social Responsibility as a notion that is complimentary to the general concept of CSR, devoting particular attention to people responsible for applying the strategies of Corporate Social Responsibility to enterprises. MSR also involves managers who engage in social activity as a result of their own belief and value system and activity, rather than their profession per se.

The outlook presented offers a new research perspective and sheds new light on the functioning of the economy.

Translated by Anna Olszewska

KEYWORDS

CSR, corporate social responsibility, MSR, managerial social responsibility

Społeczna odpowiedzialność organizacji medialnych na przykładzie Telewizji Polsat

EWA MAZUR-WIERZBICKA*

IZABELA OSEK**

Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) z roku na rok staje się coraz bardziej popularna zarówno wśród samych organizacji, jak też wśród ich interesariuszy. Widoczne jest to m.in. w coraz liczniej podejmowanych przez organizacje długookresowych działaniach prospołecznych, jak też tych służących ochronie środowiska.

Działalność organizacji medialnych ma dualny charakter. Z jednej strony jest determinowana przez czynniki ekonomiczne, z drugiej zaś jej kształt definiują także zagadnienia związane z misją społeczną. Są to organizacje, które z racji prowadzonej działalności niejako w sposób naturalny powinny funkcjonować zgodnie z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

W związku z powyższym w artykule dokonano oceny podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych przez jednego z liderów organizacji medialnych na polskim rynku – telewizji Polsat, co stanowi główny jego cel. Artykuł oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu oraz dostępnych raportów niefinansowych.

* Dr hab., prof. US Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Instytut Zarządzania, Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Cukrowa 8, 71-004 Szczecin, ewa.mazur-wierzbicka@usz.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7874-6417.

** Doktorantka w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Szczecińskiego, al. Mickiewicza 16, 70-383 Szczecin, izabela.osek@phd.usz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-9732-1163

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – zagadnienia wprowadzające

W literaturze przedmiotu koncepcja CSR jest szeroko opisywana i dyskutowana. Jej interdyscyplinarny i wielowymiarowy charakter sprawia, że jest ona rozumiana na wiele sposobów. Jednoznaczne zdefiniowanie CSR jest kwestią złożoną i problematyczną, gdyż autorzy w przedstawianych definicjach uwypuklają różne jej aspekty [zob.: Mazur-Wierzbicka 2012; Żychlewicz 2015; El Akremi i in., 2018]. Samo określenie „odpowiedzialność społeczna” ujęte w nazwie koncepcji wskazuje na odniesienie do grupy osób, nie tylko do jednostki. Może być zatem odpowiedzialność wobec np. społeczności lokalnych, całego narodu, a także ogólnie – społeczeństwa (niekoniecznie rozpatrywanego w ramach jednego kraju, ale globalnie, międzynarodowo).

Według B. Roka literatura przedmiotu zawiera przynajmniej kilkaset definicji społecznej odpowiedzialności biznesu [2013]. Szeroki przegląd definicji społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiają także A.B. Carroll [2008] i A. Dahlsrud [2008, patrz: Mazur-Wierzbicka, 2019]. Najczęściej przyjmuje się, że CSR to koncepcja oparta na wysokich standardach etycznych, wprowadzana dobrowolnie przez organizacje, uwzględniająca działania mające na celu ochronę środowiska oraz tworzenie pozytywnych relacji z pozostałymi interesariuszami (tak wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi) – jednakże coraz częściej pojawiają się pytania o dobrowolność wdrażania tej koncepcji. Bez względu na różnice w definiowaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, działania w jej zakresie powinny być ściśle powiązane z kluczową działalnością przedsiębiorstwa w taki sposób, aby mogły stać się częścią realizowanej strategii.

Rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu sprowadzają się zazwyczaj do trzech głównych aspektów: wypełniania obowiązków wobec różnych grup interesariuszy, odpowiadania na potrzeby i oczekiwania społeczne oraz wykorzystywania CSR jako narzędzia zarządzania organizacją.

Przyjmując za punkt wyjścia powyższe aspekty, widoczne jest, że w koncepcji tej główny akcent zostaje położony na zwiększanie inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska oraz dobre relacje z otoczeniem organizacji. Zatem za podstawowe dla tej koncepcji można przyjąć wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny (tablica 1)¹.

¹ W literaturze przedmiotu występuje kilka klasyfikacji podziału wymiarów CSR.

Tablica 1. Wewnętrzny i zewnętrzny wymiar CSR

Wymiar	Obszar	Przykładowe działania
Wewnętrzny	Zarządzanie zasobami ludzkimi	rozwój i doskonalenie kwalifikacji, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, sprawiedliwy podział płac, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi
	Programy etyczne dla pracowników	kodeksy etyczne, powoływanie rzecznika przedsiębiorstwa ds. etyki, szkolenia z zakresu etyki, wypracowanie procedur w przypadku naruszenia kodeksu etyki
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	wprowadzenie dodatkowo oprócz wymaganych przez prawo – zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różnorodnych form opieki zdrowotnej dla pracowników
	Zarządzanie ochroną środowiska	redukcja zużycia wody, energii, zagospodarowanie odpadów, recykling, racjonalne wykorzystywanie zasobów, procedury, programy pozwalające na systematyczne zmniejszanie uciążliwości środowiskowej przedsiębiorstw
	Zasady nadzoru korporacyjnego	transparentność informacji, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych
Zewnętrzny	Społeczność lokalna	współpraca z partnerami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi, wolontariat pracowniczy, podejmowanie zaangażowania w działalność filantropijnej, inwestycje społeczne
	Partnerzy handlowi, dostawcy i klienci	m.in. przeciwdziałanie korupcji, monitoring jakości, dotrzymywanie terminów dostaw i płatności w stosunku do kooperantów, przyjmowanie skarg klientów i innych partnerów oraz sprawne reagowanie na nie, branie pod uwagę aspektów ekologicznych i społecznych przy podejmowaniu decyzji handlowych, dostarczania na rynek usług i produktów bezpiecznych dla ludzi i środowiska naturalnego
	Prawa człowieka	niezatrudnianie dzieci, niestosowanie pracy przymusowej, stwarzanie równych szans, zasady sprawiedliwego handlu
	Globalne problemy ekologiczne	wykazywanie troski i zainteresowania problematyką ochrony środowiska naturalnego (efekt cieplarniany, zmiany klimatyczne, technologie zmniejszające zużycie zasobów nieodnawialnych)

Źródło: opracowano na podstawie Rok [2004].

W realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności ważne jest, aby przedsiębiorcy dbali o swój interes ekonomiczny (dążyli do osiągnięcia maksymalizacji zysku), co jest zgodne z założeniami przyjętymi przez A.B. Carroll [1991, 1999]. W stworzonej przez siebie piramidzie za podstawową przyjął on odpowiedzialność ekonomiczną. Przedsiębiorstwo generujące straty (i to długotrwale) nie ma bowiem realnych możliwości utrzymania się na rynku, bycia konkurencyjnym. Bez wypracowanych zysków przedsiębiorstwo nie ma zdolności (przyjmując perspektywę długookresową) zapewnienia stabilności zatrudnienia, stworzenia pracownikom społecznie odpowiedzialnych warunków pracy, podejmowania działań na rzecz społeczności lokalnej czy też inwestowania w działania służące ochronie środowiska. Dopiero ponad odpowiedzialnością ekonomiczną znajdują się kolejne rodzaje odpowiedzialności, tj. odpowiedzialność prawna, etyczna i na końcu filantropijna [szerzej w: Mazur-Wierzbicka, 2012].

Realizacja poszczególnych rodzajów odpowiedzialności może być różna w zależności od wielkości organizacji, filozofii kierownictwa, strategii korporacyjnej, cech branży.

Wobec powyższego działalność społecznie odpowiedzialna ma stać się integralnym elementem funkcjonowania organizacji przy założeniu uwzględniania oczekiwań i potrzeb interesariuszy, w konsekwencji przyczyniając się do zrównoważonego rozwoju. Zatem przyjąć można, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest narzędziem realizacji wytycznych zrównoważonego rozwoju na poziomie organizacji.

2. Społeczna odpowiedzialność organizacji medialnych

Polski system medialny cechuje dualność w zakresie kwestii własnościowych: na rynku funkcjonują podmioty znajdujące się w rękach prywatnych, komercyjnych właścicieli, a także instytucje reprezentujące media krajowe – publiczne. Głównym wyróżnikiem mediów w Polsce jest to, że pełnią one dwie podstawowe funkcje: komercyjną i społeczno-misyjną [Waniek, 2013, s. 41]. W ujęciu komercyjnym stacje radiowe, telewizyjne czy redakcje czasopism skoncentrowane są na generowaniu zysków. W przypadku mediów publicznych (podlegających pod jurysdykcję Ministerstwa Cyfryzacji) realizacja ich funkcji podporządkowana jest założeniom wynikającym z misji mediów publicznych. Nad wypełnianiem owych wytycznych czuwa Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, a nadrzędnym aktem prawnym jest tutaj Ustawa o radiofonii i telewizji [Ustawa, 1992]. Zgodnie z przepisami ogólnymi tejże ustawy, zadaniem radiofonii i telewizji w Polsce jest przede wszystkim „dostarczanie informacji, udostępnianie dóbr kultury i sztuki, ułatwianie korzystania z oświaty i dorobku nauki, dostarczanie rozrywki,

a także popieranie krajowej twórczości audiowizualnej” [tamże, art. 1.1, s. 62]. J. Kreft podkreśla, iż usługi dostarczane przez media publiczne winny być charakteryzowane przez kilka cech: pluralizm, bezstronność, równowagę, niezależność, innowacyjność oraz integralność przekazu [Kreft, 2014, s. 95]. Na gruncie tym konstytuują się także praktyki powiązane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, takie jak edukacja, promocja zdrowia czy działalność filantropijna [Business Insider, 2017].

Specyfika organizacji medialnych wynika przede wszystkim z ich społecznej roli oraz ich odpowiedzialności, rozumianej jako poszanowanie wolności publikacji, a także wszelkich szkód, jakie mogą zostać wywołane przez zarówno pozytywne, jak i negatywne treści zawarte w opublikowanych materiałach [Kreft, 2015, s. 331]. Branża medialna ma duży wpływ na rozwój gospodarczy społeczeństw. Jest to tym bardziej wartościowe, że przy porównaniu z innymi gałęziami gospodarki odbywa się przy stosunkowo małej ingerencji ludzkiej w środowisko naturalne (bez szkód czy dewastacji) [Soczyński, 2018, s. 52]. Agregacja wartości ekonomicznej odbywa się poprzez zbieranie, przetwarzanie, gromadzenie, a także dystrybuowanie informacji. Organizacje medialne winny być świadome istotności oferowanego przez nie produktu i miejsca, jakie zajmują w systemie gospodarczym. W związku z tym muszą respektować nie tylko interesy osób bezpośrednio związanych z tymi podmiotami poprzez kwestie własnościowe, relacje biznesowe czy miejsce pracy, lecz także interes osób niepozostających z tymi podmiotami w relacjach ekonomicznych. Mowa tutaj zarówno o odpowiedzialności prawnej, jak i etycznej. W ujęciu medialnych przedsiębiorstw należy uwzględnić następujące zagadnienia: odpowiedzialność w stosunku do interesariuszy, kartelizację, działalność w zgodzie ze społecznymi oczekiwaniami, odpowiedzialny marketing, troskę o środowisko naturalne oraz edukację ekologiczną [Soczyński, 2018, s. 53–54].

3. Telewizja Polsat – realizacja działań z obszaru społecznego

Właściciele Grupy Polsat, w której skład wchodzi Telewizja Polsat, zaznaczają, że jako duża organizacja spółka wpływa na wiele grup interesariuszy, głównie: odbiorców, klientów, pracowników, środowisko naturalne oraz społeczeństwo. Na oficjalnej stronie internetowej Grupy Polsat znajduje się zakładka *Odpowiedzialny biznes*, pod którą zawarte są hasła: „CSR w Grupie Polsat”, „Klienci”, „Pracownicy”, „Cyfrowa Odpowiedzialność”, „Środowisko”, „Kontakt”. Grupa Polsat w oficjalnej komunikacji z otoczeniem rynkowym podkreśla: „Nasze działania społecznie odpowiedzialne związane są z trzema obszarami: troską o potrzeby klientów i widzów, zapewnieniem możliwości rozwoju pracownikom oraz misją

społeczną, którą realizujemy w temacie bezpieczeństwa, pomocy dzieciom oraz promocji sportu” [Cyfrowy Polsat, 2020a].

Troska o aspekty społeczne przejawia się w Grupie Cyfrowy Polsat² głównie dzięki uwzględnianiu interesów klientów, widzów oraz pracowników organizacji. Grupa świadczy usługi dla niemalże całościowego przekroju demograficznego społeczeństwa polskiego. Pośród niespełna 6 mln klientów kontraktowych znajdują się przedstawiciele każdej grupy społeczeństwa, zdecydowanej większości profesji, jak i większości wsi, miasteczek i miast znajdujących się na terenie Polski [Sprawozdanie, 2019, s. 28].

Proces obsługi klienta i dbanie o jego satysfakcję są nieustająco doskonalone. Organizacja stworzyła zaawansowany, zintegrowany system zarządzania relacjami z klientem, który bazuje na wszystkich dostępnych kanałach komunikacji (elektronicznym, telefonicznym i pocztowym). Dowodem na to, że podejmowane przez spółkę działania w kwestii jakości usług i obsługi są skuteczne, jest przykładowo fakt, iż Telewizja Polsat zajęła 3. miejsce w badaniu „Top Marka 2018” (11 edycja)³.

W ramach Grupy funkcjonuje Cyfrowa Strefa Twórców (CST), będąca programem wsparcia krajowych produkcji filmowych. Grupie Cyfrowy Polsat zależy ponadto na tym, aby docierać z ofertą do jak największej liczby osób, stąd pomysł na utworzenie stacji Super Polsat. To pierwsza stacja w Polsce, a także w Europie, której ramówka w zdecydowanej większości dostosowana jest do odbioru przez osoby z dysfunkcją narządu słuchu i (lub) wzroku [Sprawozdanie, 2019, s. 33–40].

Niezwykle ważne w Grupie Cyfrowy Polsat jest zarządzanie zasobami ludzkimi i dobre wzajemne relacje między pracownikami. Grupa ceni doświadczonych pracowników. Zdaniem właścicieli firmy tylko wysoko wykwalifikowana kadra jest w stanie zagwarantować wysoką jakość usług. Pośród pracowników Grupy ponad 60% ma wykształcenie wyższe. Najtrafniejszym potwierdzeniem silnej identyfikacji, a także wysokiej satysfakcji z pracy jest wieloletni staż pracy, który na koniec analizowanego okresu (2018 r.) wynosił średnio około 9 lat (9% pracowników Grupy ma ponad 20-letni staż pracy). Najmniejszy wskaźnik fluktuacji w Grupie Cyfrowy Polsat wykazuje Telewizja Polsat – kształtuje się on na poziomie około 9%. Podstawową formą zatrudnienia w Grupie Cyfrowy Polsat jest umowa o pracę, a wśród benefitów oferowanych pracownikom znajdują się: abonentowa opieka medyczna, program sportowy, promocje pracownicze, ubezpieczenia oraz oferty specjalne teatrów [Sprawozdanie, 2019, s. 43–46].

² Telewizja Polsat została w roku 2010 kupiona przez Cyfrowy Polsat, stając się częścią Grupy Cyfrowy Polsat [Szewczyk, 2010].

³ Największy ranking medialności brandów na rodzimym rynku, organizowany przez magazyn „Press” oraz PRESS-SERVICE Monitoring Mediów.

Pracownicy Grupy mogą skorzystać z programów dofinansowania studiów oraz nauki języka angielskiego, jak też licznych szkoleń. Ich liczba utrzymywana jest na wysokim poziomie, a w Telewizji Polsat wykazuje tendencję wzrostową (łączna liczba godzin szkoleniowych w roku 2017 wynosiła 3588, a w roku 2018 było to 6628 godzin) [tamże, s. 50]. Dla menedżerów dostępna jest oferta Akademii Menedżera – unikalnego programu, którego celem jest propagowanie standardów pracy na tym stanowisku, jak i wsparcie w realizacji zawodowych wyzwań. Ponadto spółka od wielu lat udostępnia programy stażowe i praktyki dedykowane studentom i młodym absolwentom [tamże, s. 51–52].

Grupa Cyfrowy Polsat przeciwdziała jakimkolwiek przejawom dyskryminacji czy mobbingu w miejscu pracy. W Telewizji Polsat kwestie postępowań w przypadku zjawiska mobbingu reguluje Procedura Antymobbingowa, która stanowi wewnętrzny dokument firmy [tamże, s. 47–49].

Dla właścicieli firmy ważne jest także bezpieczeństwo pracujących w niej osób. W każdej z podlegających Grupie jednostek funkcjonują służby BHP, które mają za zadanie rozpoznanie i ocenę stanu bezpieczeństwa, a także diagnozę wszystkich elementów środowiska pracy, wpływających na bezpieczeństwo pracujących w Grupie ludzi [tamże, s. 52]. Kwestie bezpieczeństwa powiązane są także z istotą funkcjonowania Formacji Obrony Cywilnej, będącej grupą 120 przeszkolonych ratowników z zakresu pomocy przedmedycznej. Każdy członek FOC-u odbył podstawowe szkolenie z zakresu zasad udzielania pierwszej pomocy, co potwierdzone zostało certyfikatem uprawnionej instytucji. Członkowie FOC-u są etatowymi pracownikami Grupy – przedstawicielami szeregowych stanowisk pracy, jak i członkami kadry dyrektorskiej, a zadania związane z ratownictwem realizują w ramach wolontariatu [tamże, s. 54].

4. Telewizja Polsat – realizacja działań z obszaru środowiskowego

Grupa Cyfrowy Polsat kładzie duży nacisk na troskę o środowisko naturalne [Cyfrowy Polsat, 2020a]. Wśród istotnych obszarów wpływu na środowisko naturalne Grupy Cyfrowy Polsat wymienić należy zużycie surowców, zużycie energii, zarządzanie odpadami i recykling oraz wpływ stacji bazowych i nadawczych na otoczenie. W roku 2018 Telewizja Polsat sprawdzana była pod kątem trzech z czterech wymienionych obszarów, uzyskując pozytywne wyniki. Ze względu na profil działalności w Polsce ochrona środowiska naturalnego bazuje między innymi na trosce o prawidłową, a także jak najbardziej wydajną utylizację odpadów. Odpady w Telewizji Polsat są przekazywane wyspecjalizowanym firmom, a następnie przetwarzane poza siedzibą spółki. W roku 2018 telewizja przekazała do recyklingu: 275 kg tonerów, 3 300 kg nośników danych, 1 767 kg elektroniki

oraz 4 400 kg odpadów zmieszanych pochodzących z budowy [Sprawozdanie, 2019, s. 73].

Jednym z priorytetów z zakresu ochrony środowiska Grupy Polsat, spółki-matki Telewizji Polsat jest oszczędność energii. Spółka deklaruje, iż ma świadomość negatywnego wpływu na środowisko naturalne marnotrawionej energii elektrycznej, jak i potencjalnych korzyści finansowych, jakie wynikać mogą z oszczędnej polityki energetycznej. W analizowanym podmiocie nie lekceważy się działań, które mogą wydawać się błahe, takie jak chociażby tryb *stand-by* w komputerach (zużycie energii elektrycznej utrzymywane jest na zbliżonym poziomie: w roku 2017 TV Polsat zużyła 4 444 MWh, w roku 2018 zaś – 4 498 MWh) [tamże, s. 73]. W skali całej organizacji przekłada się to na wymierne wyniki: zmniejszeniu ulega negatywny wpływ na otaczające środowisko.

W każdym możliwym przypadku Grupa Polsat dąży do zmniejszenia zużycia surowców. W tym celu na bieżąco monitorowana jest infrastruktura, a starsze rozwiązania zastępowane są nowszymi, bardziej przyjaznymi dla otaczającej flory i fauny. Spółka deklaruje konsekwentne wdrażanie elektronicznego obiegu dokumentacji i jednocześnie zachęca do podobnych działań swoich odbiorców i klientów (klienci mają możliwość korzystania z faktur i blankietów wpłat w formie elektronicznej). W roku 2018 elektroniczne faktury otrzymywało niespełna 92% klientów Cyfrowego Polsatu (w tym odbiorców Telewizji Polsat) [tamże, s. 73]. W roku 2017 faktury przez internet otrzymywało 87% odbiorców Cyfrowego Polsatu – widoczna jest więc tendencja wzrostowa [Sprawozdanie, 2018, s. 69].

W roku 2018 obserwowano w Grupie spadek zużycia oleju napędowego, który spowodowany był zmniejszeniem liczby samochodów z silnikiem Diesla. W tym czasie w analizowanej spółce zmienił się trend zakupowy i nabywano samochody z ekologicznymi silnikami benzynowymi bądź też samochody elektryczne. Telewizja Polsat dba także o to, by ścieki nie były odprowadzane do wód podziemnych i powierzchniowych. Spółka prowadzi działania mające na celu dążenie do zmniejszenia ilości wykorzystywanych surowców i materiałów. Zminimalizowanie ich ilości i masy przynosi oszczędności, a także przekłada się na wymierne korzyści dla środowiska naturalnego.

Zakończenie

W artykule dokonana została ocena działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez jednego z liderów organizacji medialnych na polskim rynku – telewizji Polsat, co stanowiło jego główny cel. W przypadku działań podejmowanych w zakresie ochrony środowiska naturalnego i społeczeństwa niekwestionowanym liderem na rynku jest Telewizja Polsat, należąca do Grupy Cyfrowy Polsat.

Organizacja ta prowadzi działania społecznie odpowiedzialne zarówno względem interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Implementuje do swojej strategii działania z zakresu: zarządzania zasobami ludzkimi, programów etycznych dedykowanych pracownikom, bezpieczeństwa i higieny pracy, umiejętności dostosowywania się do zmian, zarządzania ochroną środowiska oraz zasad nadzoru korporacyjnego (wymiar wewnętrzny CSR) oraz dotyczące społeczności lokalnych, partnerów handlowych, dostawców oraz klientów, jak i zagadnień związanych z poszanowaniem praw człowieka, a także funkcjonowania przy uwzględnieniu globalnych problemów ekologicznych (zewnętrzny wymiar CSR). Treści artykułu skłaniają do postawienia szeregu pytań w zakresie realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez organizacje medialne, ich rzeczywistego stosunku do niej. Będą one podejmowane, w kolejnych artykułach z zakresu szeroko rozumianego CSR w organizacjach medialnych.

LITERATURA

- Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J. (2016), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu, Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Business Insider (2017), *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu, czyli dobroczynność nie tylko na Święta*, pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5> [dostęp: 11.03.2020].
- Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, „Business Horizons” (lipiec-sierpień), s. 39–48, pobrano z: <https://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf> [dostęp: 25.03.2020].
- Carroll A.B. (1999), Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct, „Business and Society”, t. 38, nr 3, s. 268–295.
- Carroll A.B. (2008), A history of corporate social responsibility. Concepts and practices, [w:] A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.
- Cyfrowy Polsat (2020a), *CSR w Grupie Polsat*, pobrano z „Cyfrowy Polsat”: <https://grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/csr-w-grupie-polsat> [dostęp: 10.03.2020].
- Cyfrowy Polsat (2020b), *Środowisko*, pobrano z „Cyfrowy Polsat”: <https://grupapolsat.pl/pl/odpowiedzialny-biznes/srodowisko-0> [dostęp: 10.03.2020].
- Dahlsrud A. (2008), How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, t. 15, nr 1, s. 1–13.
- El Akremi A., Gond J.P., Swaen V., De Roeck K., Igalens J. (2018), How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale, „Journal of Management”, t. 44, nr 2, s. 619–657.

- Kreft J. (2014), Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów, [w:] *Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu. Biuro analiz i dokumentacji, Opinie i Ekspertyzy OE – 220, Warszawa.
- Kreft J. (2015), Critical comments on CSR of media organizations – between marketing and mission, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 41, t. 1, s. 327–337.
- Krzysztofek A. (red.) (2014), *Finansowanie działalności przedsiębiorstw a społeczna odpowiedzialność biznesu*, AT Wydawnictwo, Kraków.
- Mazur-Wierzbicka E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Mazur-Wierzbicka E. (2019), Zaufanie – warunkiem sine qua non dla funkcjonowania podmiotów społecznie odpowiedzialnych, [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, t. 8, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Soczyński S. (2018), Funkcje przedsiębiorstw medialnych w świetle odpowiedzialności, „Studia Socialia Cracoviensia”, t. 10, nr 2, s. 49–65.
- Sprawozdanie (2018), *Sprawozdanie Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat S.A. oraz spółki Cyfrowy Polsat S.A. na temat informacji niefinansowych za lata 2016–2017*, Warszawa.
- Sprawozdanie (2019), *Sprawozdanie Grupy Kapitałowej Cyfrowy Polsat S.A. oraz spółki Cyfrowy Polsat S.A. na temat informacji niefinansowych za rok 2018*, Warszawa.
- Szewczyk Ł. (2010), *Cyfrowy Polsat kupuje Telewizję Polsat – za 3,75 mld zł*, pobrano z „media2”: <https://media2.pl/media/71145-Cyfrowy-Polsat-kupuje-Telewizje-Polsat-za-375-mld-zl.html> [dostęp: 26.03.2020].
- Ustawa (1992), Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji, Dz.U. 1993, nr 7, poz. 34.
- Waniek D. (2013), Regulacje prawne i polityka medialna w Polsce w latach 1989–2011, [w:] K. Pokorna-Ignatowicz (red.), *Polski system medialny 1989–2011* (s. 35–55), Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Żychlewicz M. (2015), Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw, „Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka”, nr 11(858), s. 281–289.

STRESZCZENIE

Organizacje medialne, podobnie do tych pochodzących z innych gałęzi przemysłu, realizują zadania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykład realizatora dobrych praktyk stanowić może Telewizja Polsat, która swoimi działaniami z zakresu CSR przyczynia się do budowania silnej pozycji rynkowej (mierzonej poziomem udziałów w rynku). W artykule dokonano oceny podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych przez jednego z liderów organizacji medialnych na polskim rynku – telewizji Polsat, co stanowi główny jego cel.

SŁOWA KLUCZOWE

CSR, przedsiębiorstwa medialne, media

SUMMARY

Corporate social responsibility in media organizations on the example of Television Polsat

Media organizations, like those from other industries, are operating in the field of corporate social responsibility. The example of the implementer of good practice may be Polsat Television, which, by its CSR activities, contributes to building a strong market position (measured by the level of market share). The article assesses the socially responsible actions taken by one of the leaders of media organizations on the Polish market – Polsat television, which is the main objective of the article.

KEYWORDS

corporate social responsibility, market, media organizations, television

Turkusowe zarządzanie jako odpowiedź na narastające trendy organizacyjne

WIKTOR GRZYB*

Wstęp

Żyjemy w zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym świecie, często ostatnio określanym akronimem VUCA [Kukreja, 2019, s. 37]. Takowe środowisko stawia przed liderami biznesu coraz to nowe i bardziej skomplikowane problemy związane z prowadzeniem organizacji. Rozbudowane podejście do długoterminowego planowania wypierane jest dzisiaj przez strategie mające na celu nieustającą adaptację do nieprzewidywalnych zmian na rynku. Dzieje się tak między innymi za sprawą szeroko rozpowszechnionego internetu oraz rozwoju globalizacji [Shima, 2019, s. 2].

Aby w takich warunkach zachowywać wysoką konkurencyjność, przedsiębiorstwa potrzebują utrzymywać wyraźną wizję, która będzie wskazywać drogę w chwilach niepewności. Coraz większe znaczenie ma budowanie głęboko powiązanych ze sobą sieci relacji w organizacji, co wymusza rezygnację z typowo hierarchicznego zarządzania. W dodatku trzeba wśród pracowników utrzymywać wysoką motywację i co najważniejsze – przyzwyczaić do poczucia braku stabilności [Kukreja, 2019, s. 38].

W ostatnich latach w odpowiedzi na takie potrzeby powstały nowe sposoby prowadzenia organizacji. Jednym z nich jest tzw. turkusowe zarządzanie. Celem tego artykułu jest zapoznanie czytelnika ze wspomnianą ideą, poprzez opisanie jego trzech głównych składników. Dla lepszego ich wytłumaczenia, w tekście

* Lic., Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego, grzybwiktor232@gmail.com

zaczepnięto również z podobnych im teorii. Wypracowanie nie powinno być jednakże traktowane jako rozprawa nad zasadnością modelu, a tylko jako czysta prezentacja jego założeń z nawiązaniem do odpowiednich badań.

1. Założenia Turkusu i innych paradygmatów

Turkusowe zarządzanie jako termin powstało stosunkowo niedawno, bo w okresie mniej niż 10 lat [Kinneen, Younas, 2018, s. 6]. Autorem wspomnianego modelu jest Holender Frederic Laloux, który w swojej książce *Reinventing organisations* wprowadził zupełnie nowe terminy do dziedziny teorii organizacji. Zauważył, że ludzkość na przestrzeni dziejów stosowała różne paradygmaty zarządzania. Podzielił on je na kolory i uporządkował w kolejności, od tych dominujących najwcześniej do tych, które powoli stają się coraz bardziej popularne dzisiaj. Kolor turkusowy służy do oznaczenia najświeższego paradygmatu, który jego zdaniem jest najbardziej ewolucyjny w stosunku do pozostałych oraz najlepiej odpowiada na potrzeby dzisiejszego świata [Laloux, 2014, s. 13–51].

By dobrze zrozumieć turkusowe zarządzanie, trzeba przyrzeć się również tym stylom, które występują przed nim. Badacz podzielił je na kolory i przyporządkował im główne przełomy organizacyjne oraz przewodnie metafory (tablica 1).

Tablica 1. Ewolucyjne paradygmaty zarządzania

Kolor	Przełomy	Metafora
Czerwony	– podział pracy – autorytet dowództwa	wataha
Bursztynowy	– formalne role – powtarzalne procesy	armia
Pomarańczowy	– innowacje – odpowiedzialność – merytokracja	maszyna
Zielony	– upelnomocnienie – egalitarna kultura – model interesariuszy	rodzina
Turkusowy	– samoorganizacja – ewolucyjne znaczenie – pełnia	organizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie Laloux [2014, s. 36].

Poniżej znajdują się opisy każdego koloru zarządzania przed Turkusem. Ich celem jest pobieżne przedstawienie oraz wytłumaczenie każdego z nich [tamże, s. 36]:

1. Czerwony: występuje wyraźny podział pracy pomiędzy ludźmi, ustalany przez szefa, który niepodzielnie sprawuje absolutną władzę. Strach jest klejem organizacji. Wysoce reaktywna, krótkoterminowa koncentracja. Rozwija się w chaotycznym otoczeniu. Metaforą jest wilcza wataha, gdzie samiec alfa przewodzi stadu.
2. Bursztynowy: członkowie organizacji mają wyraźnie określone, mało zmienne, formalne role wewnątrz hierarchicznej struktury. Skupienie na powtarzalnych procesach, gdzie wszelkie decyzje podejmowane są z góry na dół i pod pełną kontrolą zarządzających. Przyszłość jest powtórzeniem przeszłości. Metafora to armia, gdzie każdy jej członek musi w sposób absolutny wykonywać powierzone role oraz podporządkowywać się swoim przełożonym.
3. Pomarańczowy: celem jest pokonanie konkurencji, osiągnięcie zysku i wzrostu. Zarządzanie poprzez zadania (kontrola nad tym, co robić, wolność w tym, jak to robić). Powstanie zespołów zadaniowych złożonych z ludzi o różnych rolach w organizacji, by wspomóc powstawanie innowacji. Menedżerowie zespołów ponoszą pełną odpowiedzialność za swoich pracowników. Skupienie na indywidualnej motywacji, prowadzące do zróżnicowanych wysokości wynagrodzeń w zależności od swoich zasług. Wszystko pracuje jak w maszynie i o ile każdy wykonuje swoją pracę należycie, to decyzje podejmowane u góry przynoszą rezultaty.
4. Zielony: skupienie na kulturze i upewnianiu, by zwiększyć motywację pracowników. Interesariusze zastępują udziałowców jako główny powód działania organizacji, stąd również skupienie na byciu organizacją odpowiedzialną społecznie. Stosowane są narzędzia motywacji zespołowej, gdzie jedynie współpracując, pracownicy mogą liczyć na wyższe wynagrodzenie. Wszyscy traktują się jak rodzina, jednakże nawet w rodzinie istnieją jej członkowie, którzy mają więcej władzy od pozostałych.

Znając podstawy wcześniejszych kolorów zarządzania, można teraz przyjrzeć się bliżej przełomom towarzyszącym Turkusowi.

2. Samoorganizacja

Samoorganizujące się organizacje można zdefiniować jako takowe, które radykalnie decentralizują władzę w formalny i systematyczny sposób [Lee, Edmondson, 2017, s. 35–58]. Dla Laloux takie podejście oznacza zlikwidowanie hierarchicznej struktury w firmie i jest jedynie częścią składową proponowanego przez

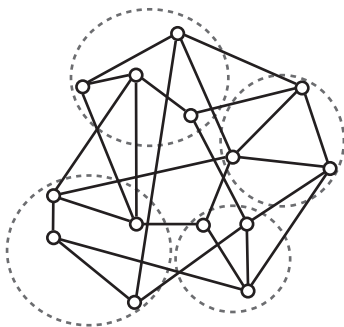
niego systemu. Aby wiele różnych od siebie osób z proaktywnymi postawami mogło współpracować ze sobą bez wykorzystywania funkcji przełożonego, trzeba stworzyć odpowiednie środowisko, w którym mogliby współdziałać. Laloux proponuje trzy modele, aby to osiągnąć: zespoły równoległe, sieć indywidualnych kontraktów i holokratyczne zespoły zagnieżdżone.



Rysunek 1. Model zespołów równoległych

Źródło: Laloux [2014, s. 319].

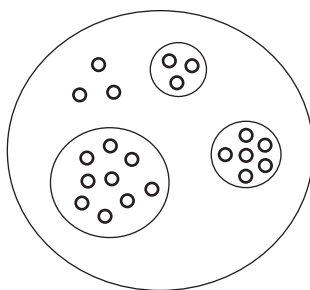
Pierwszy model (rysunek 1) zakłada wiele zespołów do 10–12 osób, które równoległe wykonują te same zadania. Dzieje się tak np. w Buurtzorg – holenderskim stowarzyszeniu pielęgniarek środowiskowych, opłacanych z kasy państwowej i zajmujących się pacjentami przebywającymi w domach. 7000 zatrudnionych tam osób jest podzielonych na setki pomniejszych jednostek. Każdy zespół wykonuje tę samą pracę, czyli opiekę nad chorymi, ale oprócz tego dokonuje również planowania, inwestowania, dzielenia budżetu, śledzenia wyników, rekrutacji oraz szkoleń. Poza zespołami działającymi w terenie istnieją także, o ile branża tego wymaga, zespoły pomocnicze, które wspierają wszystkie pozostałe, np. w przypadku fabryki byłoby to operatorzy linii produkcyjnych. Ponadto występują również pojedyncze role pomocnicze poza zespołami, np. może to być zbieranie innowacyjnych pomysłów od wszystkich pracowników. Oprócz tego organizacje wykorzystują coachów, którzy opiekują się określoną liczbą ludzi i mają za zadanie wspierać postawy skupione na spełnianiu głównego znaczenia organizacji (głębszego sensu) [Laloux, 2014, s. 319–320].



Rysunek 2. Model sieci indywidualnych kontraktów

Źródło: Laloux [2014, s. 320].

Sieć indywidualnego kontraktowania (rysunek 2) jest podobna do zespołów równoległych w tym sensie, że każdy zespół również sam dba o wiele podstawowych działań, jak rekrutacja czy inwestycje. Istnieje natomiast różnica pomiędzy zespołami: osobno funkcjonują te skupione na głównej działalności, np. produkcji oraz te skupione na innych czynnościach biznesowych. Rolą tych drugich jest wspieranie tych pierwszych tak, aby nie musiały zajmować się zagadnieniami niezwiązanymi bezpośrednio z ich codzienną pracą. Biorąc za przykład środowisko fabryczne, poszczególne zespoły z każdego stopnia procesu produkcji miałyby przypisany dodatkowy zespół organizacyjny. W przeciwieństwie do poprzedniego modelu, w tym role nie są określane wewnątrz zespołów pomiędzy jego członkami, a bezpośrednio pomiędzy kolegami z pracy, w zależności od tego, kto czego potrzebuje. Czasami takie zobowiązania są spisywane np. w postaci listu, który opisuje poszczególne role i obowiązki osoby, która się na niego zgodziła [tamże, s. 320–321].



Rysunek 3. Model zespołów zagnieżdżonych

Źródło: Laloux [2014, s. 321].

Model zespołów zagnieżdżonych (rysunek 3) został bezpośrednio zapożyczony z teorii holokracji. System składa się z zespołów (zwanych „kołami”), które są w pełni autonomiczne, jeśli chodzi o rozdzielanie ról pomiędzy członków – podobnie jak w pierwszym prezentowanym modelu. Istnieje natomiast różnica w tym, w jaki sposób prezentowane są relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami. Niektóre branże wymagają pewnych działań, które nie są możliwe do naśladowania w każdym zespole, jak np. badania lub produkcja. W takim wypadku następuje stworzenie podzespołów, które mają na celu zajmować się takowymi czynnościami na korzyść pozostałej części organizacji. Można zauważyć, że wbrew założeniom samoorganizacji widoczne są w tym podejściu ślady formalnej hierarchii. Laloux odnosi się do tego, twierdząc, że nie jest to hierarchia stanowisk lub władzy, a hierarchia znaczenia (głębszego sensu), złożoności i zasięgu [tamże, s. 321–322].

Podsumowując temat możliwych struktur organizacji, warto jeszcze wspomnieć o „procesie doradczym”. Jest to obowiązek obejmujący wszystkich członków przedsiębiorstwa do zasięgania rady od osób pełniących funkcje powiązane z nowymi inicjatywami, które ktoś chciałby przeprowadzić. Jeśli pracownik chce wdrożyć coś nowego, potrzebuje najpierw omówić tę sprawę z każdym możliwym zaangażowanym. Do tego niezbędne jest poznanie roli każdego współpracownika. Po konsultacjach taka osoba może zrobić tak jak uważa za słuszne. Nawet jeśli wszyscy odradzali wdrożenie inicjatywy, to może to zrobić, jeśli wierzy, że przełoży się to na dobro firmy. Ostatecznie to ona odpowiada za podjęte działania. Jeśli okażą się szkodliwe, będzie musiała postarać się zminimalizować złe skutki, a jeśli pożyteczne, to przełoży się na uznanie współpracowników. Jest to najbardziej restrykcyjny warunek turkusowego zarządzania. Jeśli ktoś zrobił coś, co pomogło firmie, ale nie skonsultował swoich zamierzeń, wciąż jest to dobry powód do zwolnienia pracownika, ponieważ jest to fundamentalny proces i pomijanie go w działaniu destabilizuje całą organizację [tamże, s. 99–103]. Jednakże samoorganizacja to nie jedyny aspekt turkusowego zarządzania.

3. Ewolucyjne znaczenie

Koncepcja poszukiwania głębszego sensu w działaniach organizacji zyskuje coraz większą popularność w ostatnich latach [Grant, 2017, cyt. za: Rey i in., 2019, s. 4]. Badania wyraźnie pokazują także, że aby dobrze ten temat zrozumieć, trzeba brać pod uwagę to, w jaki sposób znaczenie swojej pracy w przedsiębiorstwie interpretuje każdy pracownik indywidualnie. [Rey i in., 2017, s. 45–51, cyt. za: Rey i in., 2019, s. 4]. Znaczenie jest powszechnie rozumiane jako swoista idea albo esencja, która jest podporą dla misji organizacyjnej lub osobistej [Cardona, Rey, 2008, cyt. za: Rey i in., 2019, s. 4].

W dzisiejszych firmach normą jest, że menedżerowie w trakcie przysposabiania nowego kandydata do pracy mówią mu, co ma robić, jakich kompetencji potrzebuje i jakie cele powinien spełniać. Brakuje w tym zestawie tego, dlaczego ktoś miałby robić to, co zostało mu polecone – jaki jest sens jego pracy.

Stara logika zarządzania ewoluuje do nowej logiki zarządzania znaczeniem, która nie skupia się tylko na rozwoju umiejętności pracownika, ale także na rozwoju jego osobistego poczucia głębszego sensu [Rey i in., 2019, s. 6]. Można ją scharakteryzować poprzez trzy główne cechy: indywidualne znaczenie, samoorganizację i jedność. Po spełnieniu wszystkich trzech warunków organizacja staje się ukierunkowana na znaczenie i może czerpać ze wszystkich korzyści, jakie się z tym wiążą [tamże, s. 6]. Samoorganizacja została już opisana w tym

artykule i nie wymaga szerszego tłumaczenia. Warto natomiast omówić dwie pozostałe cechy.

Istnieją firmy, które traktują swoją misję bardzo poważnie. Dla Google'a jest to „uporządkowanie światowych zasobów informacji tak, by stały się powszechnie dostępne i użyteczne”¹. Dla Disneya jest to w uogólnieniu „używanie wyobraźni, by przynosić szczęście milionom”². Jak widać, są to zupełnie różne firmy, ale to, co je łączy, to fakt, że obie są liderami w swoich branżach. Zarządzający w nich wiedzą, jak wielkie znaczenie dla spójności przedsiębiorstwa ma artikulacja jego misji, wizji i wartości.

Jednakże powyższe przykłady to jedynie sentencje ogólne, skupione na podmiocie organizacji. Potrzebne jest także zadbanie o indywidualne znaczenie tak, aby każdy pracownik utożsamiał się z misją swojej firmy i aby jego osobiste cele były z nią spójne. Kiedy znaczenie przedsiębiorstwa jest niejasne, cierpi na tym znaczenie pracy każdego w niej pracownika. Ludzie nie czują satysfakcji, nie czują się spełnieni w tym, co robią, pomimo wielu możliwych sukcesów. Przekłada się to na niższą efektywność i na większe prawdopodobieństwo odejścia z pracy. By temu zapobiec, należy uświadamiać pracownika o jego własnych potrzebach i szukać połączeń między nimi a działaniami firmy [Rey i in., 2019, s. 7].

Jedność można z kolei określić jako naturalne scalenie misji indywidualnej pracownika z misją firmy [Melé, 2003, s. 3–14, cyt. za: Rey i in., 2019, s. 10]. Może to być dokonane tylko i wyłącznie na płaszczyźnie partnerskiej między ludźmi. Dlatego warto unikać wszelkich praktyk wiążących się z prezentowaniem wyższości jednych nad drugimi. W takowych warunkach ludzie nie będą w stanie się otworzyć na tyle, by pokazać prawdziwego siebie [Rey i in., 2019, s. 10].

Budowanie głębszego znaczenia w organizacji ma sens, czego świetnym przykładem są właśnie firmy turkusowe, które żyją poniekąd własnym życiem. Ewolucyjne znaczenie prezentuje się w nich jako ciągłe wsłuchiwanie się w misję organizacji. Poprzez wyzbycie się potrzeby karmienia swojego ego i strachu przed ośmieszeniem w towarzystwie zespołu, pracownicy są w stanie efektywnie eksplorować znaczenie, jakie przyświeca ich pracy i przedsiębiorstwu. To nie pieniądze są główną motywacją, ale spełnianie tego przewodniego celu, a dokładniej przyczynienie się do konkretnej zmiany na świecie. Misja firmy jest kolektywnie budowana przez wszystkich pracowników i każdy ma w niej swój wkład. Stąd też potrzebne jest jej częste rewidowanie i aktualizowanie [Laloux, 2014, s. 213–214].

W Turkusie wykorzystuje się praktyki mające na celu głębsze wsłuchiwanie się w sens organizacji. Dla przykładu może to być zostawianie pustego krzesła przy obradach, które ma symbolizować głos przedsiębiorstwa. Na koniec jeden

¹ Misja na stronie [www: https://about.google/intl/ALL_pl/](https://about.google/intl/ALL_pl/)

² Misja na stronie [www: https://thewaltdisneycompany.eu/about/#leadership](https://thewaltdisneycompany.eu/about/#leadership)

z pracowników siada na nim i stara się myśleć w zgodzie z wypracowanym ewolucyjnym znaczeniem. Analizuje podjęte decyzje i sprawdza, czy są z nim w zgodzie. Inną praktyką są minuty ciszy na początku spotkań, które mają pomóc wszystkim ochłonąć i przejść w rolę bycia prawdziwą częścią organizacji [tamże, s. 199–207]. Przykładów jest dużo, a wiele z nich jest wypracowywanych ekskluzywnie przez samych zarządzających. To, które należy naśladować, zależy tylko od tego, z którymi ludźmi czują się najlepiej i które najlepiej odzwierciedlają kulturę.

4. Pełnia

Podążanie za ewolucyjnym znaczeniem nie byłoby jednakże możliwe, gdyby nie pełnia w organizacji. Powstaje ona poprzez otwartość wszystkich pracowników na siebie nawzajem – w najprawdziwszy sposób wraz ze swoimi słabościami. Ciężko znaleźć teoretyczną definicję tego określenia. Łatwiej jest zdefiniować styl przywództwa, który wydaje się najodpowiedniejszy do tego, aby stwarzać w firmie atmosferę do zaistnienia prawdziwej pełni. Najlepsze wydaje się autentyczne przywództwo. Teoria ta jest holistycznym podejściem i bazuje na kombinacji cech przywództwa transformacyjnego i etycznego [Algera, Lips-Wiersma, 2012, s. 118–131, cyt. za: Mohammadpour i in., 2017, s. 492]. Autentyczni liderzy to osoby, które są bardzo samoświadome, znają swoje przeznaczenie oraz zdają sobie sprawę z własnych myśli, zachowań i emocji. Są pewni siebie, pomocni, optymistyczni i moralni [Gardner i inni, 2011, s. 1120–1145, cyt. za: Mohammadpour i in., 2017, s. 492]. Co istotne, są oni również w stanie przelać swoje pozytywne usposobienie na pozostałych pracowników [Walumbwa i in., 2008, s. 89–126, cyt. za: Mohammadpour i in., 2017, s. 492]. Do osiągnięcia pełni wymagane jest, aby wszyscy członkowie przedsiębiorstwa wykazywali postawę autentycznego lidera.

Każdy w pracy traci energię na mało dostrzeganą pracę poboczną. Jest nią staranie się o zachowywanie swojej reputacji – to w dzisiejszych organizacjach jedna z najbardziej negatywnych praktyk i złodziej efektywności. Jest jednakże możliwe stworzenie kultury, która unicestwia potrzebę zachowywania pozorów i statusu.

Kegan wraz ze swoim zespołem badawczym w swoich poszukiwaniach firm utożsamiających takowe podejście był szczególnie wyczulony na praktyki związane z dużym naciskiem na nieustanny rozwój pracowników. Zwrócił on uwagę w szczególności na dwie wyróżniające się firmy: Bridgewater Associates³

³ Amerykańska firma inwestycyjna: <https://www.bridgewater.com/>

i Decurion⁴. Według niego w owych przedsiębiorstwach występował niesamowity konsensus pośród kadry pracowniczej co do tego, że każdy w firmie musi się nieustannie rozwijać. W firmach tych istnieją praktyki, będące kombinacją wyzwań i wsparcia, ukierunkowane w szczególności na rozpoznawanie i wyciąganie na wierzch słabości, ograniczeń i wewnętrznych blokad do zmian. By takowe podejście było możliwe, potrzebne było stworzenie bezpiecznego środowiska i społeczności, na której można polegać. To pozwoliło wydobyć z pracowników prawdziwy potencjał i zwiększyć ich efektywność w tym, co robią [Kegan i inni, 2019, s. 46].

Praktyką tych firm były np. głębokie i długie rozmowy skupione na szukaniu prawdziwego sedna problemu pojawiającego się u pracownika. W Bridgewater zapisywano także porażki na wspólnej tablicy. Z czasem przekształciło się to w rytuał powszechnie w firmie ceniony i stało się źródłem odczuwania dumy ze swoich klęsk jako okazji do nauki. Można też – tak jak w Decurion – stosować coś podobnego do *fishbowl conversation*. Polega to na usadzeniu wszystkich potrzebnych pracowników w kole i pozwolenie każdemu z nich na wejście do środka i opowiedzenie o swoich zażaleniach [Kegan i in., 2019, s. 46–52].

Pełnia w Turkusie objawia się dokładnie w taki sam sposób jak w powyższych przykładach. Firmy same wypracowują kolektywnie praktyki co do tego, w jaki sposób pracownicy mogą się poczuć „bardziej sobą”. Brak stanowisk i sformalizowanego ubioru, otwarcie na błędy i targające ludźmi emocje – to wszystko zachęca ludzi do przykładania się w pracy z całych sił i nieoglądanie się na to, co inni mogą o nich pomyśleć. Kiedy wszystkie pomysły są poważnie rozważane, jest ich więcej i łatwiej jest trafić na coś wyjątkowego. By w organizacji powstała takowa kultura, trzeba zadbać o wyjątkowo szczegółową rekrutację i prowadzić wiele szkoleń, a zwłaszcza i przede wszystkim zachęcać przykładem.

Zakończenie

Turkusowe zarządzanie to w rzeczy samej inspirujące i fascynujące podejście do prowadzenia organizacji. Obecnie za mało jeszcze jest dowodów empirycznych, żeby bezpośrednio wskazać, czy jest ono w pełni skuteczne i jak efektywnie je wprowadzać. Jednocześnie przy widocznych trendach na świecie jest oczywiste, że nadchodzi zmiana. Może nie jest ona koniecznie turkusowa, ale na pewno związana jest z bardziej otwartym środowiskiem organizacyjnym. Należy spodziewać się wielu nowych i ewolucyjnych rozwiązań w tym zakresie. Być może

⁴ Amerykańska firma operująca nieruchomościami, teatrami i domami dla seniorów: <https://www.decurion.com/>

będzie można zobaczyć coraz więcej firm przechodzących na samoorganizację albo starających się wypracować swoje własne rozwiązania. Pomysł łączenia znaczenia personalnego z organizacyjnym wydaje się, że będzie dalej prężnie się rozwijał. Cokolwiek nie nadejdzie, zarządzanie turkusowe z pewnością wywiera dzisiaj wpływ na to, w jaki sposób przedsiębiorstwa są organizowane i będzie miało swój udział w rynku pracy przyszłości.

LITERATURA

- Algera P.M., Lips-Wiersma M. (2012), Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, „The Leadership Quarterly”, t. 23, nr 1, s. 118–131, cyt. za: [Mohammadpour i in., 2017, s. 492].
- Cardona P., Rey C. (2008), *Management by Missions*, Palgrave Macmillan, New York, cyt. za: [Rey i in., 2019, s. 4].
- Gardner W.L., Coglisier C.C., Davis K.M., Dickens M.P. (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, „The Leadership Quarterly”, t. 22, nr 6, s. 1120–1145, cyt. za: [Mohammadpour i in., 2017, s. 492].
- Grant G.B. (2017), Exploring the possibility of peak individualism, humanity’s existential crisis and an emerging age of purpose, „Frontiers in Psychology”, t. 8, nr 1478, cyt. za: [Rey i in., 2019, s. 4].
- Kegan R., Lahey L., Fleming A., Miller M. (2019), Making business personal, „Harvard Business Review”, t. 92, nr 4, s. 44–52, pobrano z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=71325388-a4a8-477e-bcf6-7623d962d714%40sessionmgr4008> [dostęp: 25.02.2020].
- Kinneen K., Younas S. (2018), *Self-Managing Organizations in the context of Entrepreneurial Innovation*, praca magisterska, Upssala University, pobrano z: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1228343/FULLTEXT01.pdf> [dostęp: 25.02.2020].
- Kukreja J. (2019), Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world, „International Journal of Trend in Scientific Research and Development”, t. 3, nr 6, s. 37–46, pobrano z: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd28029.pdf> [dostęp: 25.02.2020].
- Kurki S., Wilenius M. (2016), Trust makes this organization unique: Looking at the future of work through two human-centric organisations, „European Journal of Futures Research”, nr 4(1), s. 1–12, pobrano z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a385a2a4-8e59-4aec-a04d-26a2afbc136c%40pdc-v-sessmgr04> [dostęp: 25.02.2020].
- Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, Millis, MA.
- Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, „Research in Organizational Behavior”, t. 37, s. 35–58, pobrano z: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1016%2Fj.riob.2017.10.002&token=>

- WzE0OTg2NjMsIjEwLjEwMTYvai5yaW9iLjIwMTcuMTAuMDAyIl0.vzzooCw6PAy7353W-WsTFgWc64P8 [dostęp: 19.03.2020].
- Melé D. (2003), Organizational humanizing cultures: Do they generate social capital?, „Journal of Business Ethics”, t. 45, nr 1–2, s. 3–14, cyt. za: [Rey i in., 2019, s. 10].
- Mohammadpour S., Yaghoubi N.M., Kamalian A.R., Salarzahi H. (2017), Authentic leadership: A new approach to leadership (describing the mediatory role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and intentional organizational forgetting), „International Journal of Organizational Leadership”, t. 6, s. 491–504.
- Rey C., Bastons M., Sotok P. (2019), *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*, Palgrave Macmillan, pobrano z: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-17674-7.pdf> [dostęp: 25.02.2020].
- Rey C., Chinchilla N., Pitta N. (2017), Objectives are SMART, missions are WISE: Employees with purpose, „IESE Insight”, nr 33, s. 45–51, cyt. za: [Rey i in., 2019, s. 4].
- Shima S. (2019), A proposal of architectural framework for self-organizing management utilizing multi-layer customer value chain analysis, „Review of Integrative Business and Economics Research”, t. 8, nr 2, s. 1–13, pobrano z: <https://search.proquest.com/docview/2095699800/fulltextPDF/A51EF70916CC4D31PQ/2?accountid=48005> [dostęp: 25.02.2020].
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S., Peterson S.J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, „Journal of Management”, t. 34, nr 1, s. 89–126, cyt. za: [Mohammadpour i in., 2017, s. 492].

STRESZCZENIE

Artykuł stara się kompleksowo przedstawić, na czym polega tzw. turkusowe zarządzanie. Rozpoczyna się ukazaniem zmian zachodzących na świecie i trendów organizacyjnych, które temu towarzyszą. Następnie prezentuje szczegółowy opis turkusowego zarządzania wraz z teorią za nim stojącą. Wy tłumaczone zostały kolejne paradygmaty (kolory) zarządzania, z których wyszczególnione zostały ich przełomy i metafory. W dalszej części przełomy związane z Turkusem (samoorganizacja, ewolucyjne znaczenie i pełnia) poddane zostały szczegółowej analizie. Artykuł kończy się wyrażoną przez autora wiarą w to, że zbliża się nieuchronna zmiana w sposobie zarządzania organizacjami oraz że turkusowe zarządzanie będzie aktywną częścią tej przyszłości.

SŁOWA KLUCZOWE

turkus, samoorganizacja, samozarządzanie, znaczenie, pełnia

SUMMARY**Teal management as an answer to growing organisational trends**

The article tries to comprehensively present the so-called teal management. It begins with a presentation of changes taking place in the world and organizational trends that accompany it. Then, it presents a detailed description of teal management along with the theory behind it. Successive management paradigms (colors) have been explained, outlining their breakthroughs and metaphors. Later, breakthroughs related to Teal (self-organization, evolutionary purpose and wholeness) were subjected to detailed analysis. The article ends with the belief expressed by the author, that an inevitable change is approaching in how organizations are managed and that teal management as such will be an active part of this future.

KEYWORDS

teal, self-management, purpose, meaning, wholeness

Wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych

ANNA KRYCZKA*

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w określonym kontekście, rozumianym jako ogół czynników wewnętrznych i zewnętrznych, mających wpływ na działania i praktyki w zakresie zatrudniania, rozwoju oraz wynagradzania pracowników. Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność otoczenia (tzw. świat VUCA)¹, w którym organizacjom przyszło funkcjonować, powoduje, że działania w zakresie zarządzania ludźmi są utrudnione. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na zarządzanie personelem są aktualnie zmiany pokoleniowe wymuszające dostosowanie podejścia pracodawcy do pracownika. Pracownicy coraz częściej poszukują poczucia sensu w pracy, zdrowej kultury organizacji oraz adekwatnego stylu zarządzania. Dla pracowników tracą na znaczeniu zyski i wskaźniki a zyskuje pozytywny cel, dzięki któremu organizacja wnosi coś

¹ „VUCA to akronim wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu zimnej wojny: Volatility (zmienność, ulotność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) i Ambiguity (niejednoznaczność). Termin VUCA przeżywa aktualnie renesans w koncepcjach dotyczących przywództwa strategicznego, które mają zastosowanie w wielu organizacjach, począwszy od korporacji po organizacje edukacyjne” – za: <https://pl.wikipedia.org/wiki/VUCA> [dostęp: 11.02.2021].

* Mgr inż., Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, anna.kryczka.986@zarz.agh.edu.pl

dobrego do świata. Odpowiadając na te potrzeby organizacje, rozwijają nowatorski model pracy i odchodzą od tradycyjnej hierarchicznej struktury organizacyjnej na rzecz współpracy międzypespółowej i networkingu, zastępując styl zarządzania *command and control* – empowermentem oraz swobodą i zaufaniem do pracowników. Przykładem organizacji, które integrują składniki nowoczesnego modelu pracy, sprzyjającego kreatywności i innowacji, są organizacje turkusowe. Organizacje te przez swoje nowatorstwo inspirują pracowników i uwalniają ich potencjał, równocześnie stając przed wieloma wyzwaniami dotyczącymi zarządzania kapitałem ludzkim. Artykuł ma na celu przedstawienie aktualnej sytuacji oraz trudności i ograniczeń organizacji turkusowych w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi

Aktualnie za najcenniejszy kapitał i źródło dochodów firmy uważa się pracowników [Armstrong, 2007, s. 29]. Stwierdza się ponadto, iż zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć wpływ na wiele obszarów działalności firmy, m.in. na zarządzanie strategiczne, na wzrost innowacyjności, kreatywności i jakości pracy, może być elementem integracyjnym i budującym kulturę organizacyjną firmy, a przede wszystkim ma ułatwić osiągnięcie organizacyjnego sukcesu [Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 17]. Pojawiło się nawet określenie „architektura zasobów ludzkich” (architektura polityki personalnej, architektura zarządzania zasobami ludzkimi), określające wewnętrzną kompozycję elementów, z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników [Staniewski, 2007]. Z punktu widzenia działania organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi istotne jest na każdym z poziomów zarządzania. Na poziomie strategicznym zarządzanie zasobami ludzkimi polega na planowaniu przyszłych zasobów ludzkich oraz tworzeniu odpowiednich programów prowadzących do realizacji założonego planu zgodnie z przyjętą strategią i misją organizacji, tj. kreowanie potencjału pracowniczego zapewniającego efektywną realizację strategii organizacji [Bąk-Grabowska, 2014]. Na poziomie operacyjnym natomiast ważny jest monitoring systemu personalnego oraz jego doskonalenie [Sępek, 2010, s. 61].

W ostatnich dziesięcioleciach nastąpiły zmiany otoczenia zewnętrznego organizacji, które wymuszają zmiany i dostosowanie się organizacji do nowych warunków. Jednym z obszarów zarządzania organizacją, który został narażony na ciągły proces modyfikacji i adaptacji, jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Czynniki wpływające na te zmiany, to głównie: globalizacja, informatyzacja i zmiany technologiczne, zmiany w strukturze demograficznej społeczeństwa oraz

związane z tym różnice pokoleniowe. Czynniki te wymusiły zmiany w takich obszarach jak miejsca pracy i ograniczenie bezrobocia, poprawa jakości życia i wzrost dobrobytu, transfer nowych technologii i wiedzy, wzmocnienie narodowych gospodarek i budżetów państw, wzrost standardów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i etyki, lansowanie wyższej kultury organizacji [Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 20]. Aby sprostać tym zmianom, konieczne jest wykorzystanie takich czynników jak: tempo działania, elastyczność i zdolność szybkiego uczenia się oraz wysokie kompetencje pracowników. Organizacje, dopasowując się do zmian, podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniają stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Pociąga to jednak za sobą konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi [tamże, s. 24]. Poniżej została przedstawiona tabela dotycząca wyzwań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, pogrupowane w obszary, z jakimi borykają się współczesne organizacje.

Tablica 1. Współczesne wyzwania zarządzania ludźmi

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
Globalizacja Informatyzacja Różnorodność kulturowa Orientacja na klienta Zmiany popytu na rynku	Kapitał intelektualny Kluczowe kompetencje Ograniczenie hierarchii Organizacje sieciowe Nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi	Pracownik wiedzy Mniejsza stabilność zatrudnienia Nowy typ kariery (przedsiębiorczość) Praca w zespole Radzenie sobie ze stresem

Źródło: Warwas, Rogozińska-Pawełczyk [2016, s. 24].

Organizacje, chcąc sprostać wyżej wymienionym problemom i wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników, przekształcają się w nowoczesne organizacje, czego przykładem może być organizacja turkusowa.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji turkusowej

Organizacje turkusowe (ang. *reinventing organizations* lub *teal organizations*) zostały zidentyfikowane, opisane i rozpropagowane przez Laloux, który po zbadaaniu kilkunastu organizacji, wyróżnił trzy główne przełomy, którymi charakteryzują się tego typu organizacje, a mianowicie samoorganizacja, pełnia oraz cel

ewolucyjny [Laloux, 2015, s. 73]. Blikle wyodrębnia następujące zasady współpracy w organizacji, które wyróżniają organizację turkusową:

- realizację ważnych celów, przyczyniających się do zmiany otoczenia na lepsze;
- oparcie organizacji na zaufaniu, odpowiedzialności i partnerstwie;
- współpracę zamiast współzawodnictwa;
- motywowanie poprzez samorealizację, identyfikowanie się z celami organizacji i partycypację;
- samozarządzanie oparte na autonomicznych zespołach zamiast tradycyjnego zarządzania nakazowo-kontrolnego;
- sieciowe struktury procesowe zamiast układów hierarchicznych [Blikle, 2017, s. 20].

Pionierskie organizacje turkusowe przytoczone przez Laloux przeformułowały kluczowe procesy związane z zasobami ludzkimi: rekrutację, adaptację pracowników, ocenę pracowniczą, zwalnianiem pracowników, gdyż sposób ich realizacji wywołuje lęki oraz stan oddzielenia [Laloux, 2015, s. 211]. Tablica 2 przedstawia charakterystykę poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu organizacjach.

**Tablica 2. Procesy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi
w turkusowych organizacjach**

Element	Praktyki
Rekrutacja	Wywiady z kandydatami prowadzone przez przyszłych kolegów z pracy, punktem skupienia jest dopasowanie do organizacji i jej celu istnienia
Adaptacja pracowników	Istotne szkolenie z umiejętności budowania i utrzymywania relacji oraz kultury firmy; Programy pracy rotacyjnej w celu dogłębnego poznania całej organizacji
Ocena efektów pracy	Odpowiedzialność przerzucona na zespół, indywidualna informacja zwrotna i oceny są udzielane nie przez szefa, tylko przez współpracowników. Ocena ma służyć ewaluacji, a nie krytyce. Negatywna informacja zwrotna udzielana jest „od razu”
Rozwój	Osobista swoboda i odpowiedzialność za szkolenie się; Znacząca waga szkoleń z budowania kultury firmy, którymi objęci są wszyscy pracownicy
Zwolnienia	Opiekuńcze wsparcie w celu przekształcenia zwolnienia w okazję do nauki

Źródło: Laloux [2015, s. 232].

Praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych wspierają poczucie bezpieczeństwa, zaufania i zaznania pełni. Jasne wartości przekładane są na bezpośrednie, podstawowe zasady akceptowanych i nieakceptowanych zachowań. Rozwijane są praktyki pielęgnujące ciągłą dyskusję na temat wartości i podstawowych zasad.

3. Opis badań

Celem badań było przeprowadzenie analizy procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zidentyfikowanie problemów i wyzwań towarzyszącym tym procesom. Na potrzeby zidentyfikowania wyzwań i problemów, z jakimi mierzą się organizacje turkusowe, zostały przeprowadzone badania ankietowe. Przedstawione badania przeprowadzono w trakcie konferencji „Duże Śniadanie 2019” dotyczącej organizacji turkusowych. Konferencja ta zorganizowana została przez społeczność „Turkusowe Śniadania”, których głównym celem jest propagowanie nowych form organizacji pracy, w szczególności idei turkusowego zarządzania. Konferencja ta została wybrana celowo na przeprowadzenie badań ze względu na świadomość „humanitarnego zarządzania” jej uczestników. Zarówno organizatorzy, prelegenci, jak i uczestnicy to osoby pracujące, chcące pracować lub przeobrazić własne przedsiębiorstwa w turkusowe organizacje.

Ankieta składała się z sześciu pytań, pierwsze cztery dotyczyły rodzaju organizacji, wielkości sektora oraz kapitału przedsiębiorstwa. Kolejne pytania dotyczyły praktyk odnoszących się do zarządzania zasobami ludzkimi oraz problemów z tym związanych (pytanie otwarte). Na rozdane 60 ankiet otrzymano 38 kompletnie wypełnionych. 29% respondentów zadeklarowało pracę w organizacjach turkusowych, w sektorze prywatnym, w tym 81,8% z kapitałem polskim. Organizacje, w których pracują respondenci, to 18,18% mikroprzedsiębiorstwa, 54,55% małe przedsiębiorstwa, 9,09% średnie przedsiębiorstwa, a 18,18% zalicza się do dużych przedsiębiorstw.

Odnosnie do stosowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych, poniżej przedstawiono w ujęciu procentowym stosowane praktyki:

**Tablica 3. Praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi
w organizacjach turkusowych**

Rekrutacja (%)	
kandydaci do pracy sprawdzani są pod kątem dopasowania do organizacji ze względu na wyznawane wartości	63,6
zespół, do którego jest rekrutowany nowy członek, wcześniej poznaje kandydata i ma wpływ na wynik rekrutacji	27,3
rekrutacja realizowana jest przez dział HR, nowy pracownik zostaje przedstawiony zespołowi po zakończonym procesie rekrutacyjnym	9,1
Szkolenia i rozwój pracownika (%)	
pracodawca wspiera rozwój pracownika poprzez szkolenia	90,1
pracodawca nie wspiera szkoleń pracowników	9,9
Ocena pracownicza (%)	
brak formalnej oceny pracowniczej, na bieżąco informacja zwrotna służąca ciągłemu doskonaleniu	81,8
ocena pracownicza odbywa się raz/dwa razy do roku, sprawdzane są na niej wyniki pracownika w zakresie stawianych wymagań i celów; ocena ma wpływ na podwyżkę lub awans	18,2
Zwolnienia (%)	
wsparcie ze strony pracodawcy w celu przekształcenia zwolnienia w okazję do nauki	63,6
pracownik, który nie spełnia wymagań pracodawcy zostaje zwolniony	36,4

Źródło: na podstawie badań własnych.

Na pytanie otwarte dotyczące problemów, z jakimi boryka się organizacja respondentów w kontekście zarządzania pracownikami, respondenci najczęściej wymieniali problemy przedstawione w tablicy 4.

Tablica 4. Problemy organizacji w kontekście zarządzania pracownikami (%)

fluktuacja pracowników	18,18
zaangażowanie	27,27
rekrutacja	18,18
świadomość organizacji turkusowej	18,18
wyjście pracowników poza schematy tradycyjnej organizacji pracy	9,09

rozwój pracownika	18,18
wynagrodzenia	9,09
komunikacja – przepływ informacji	18,18
komunikacja – konflikty	9,09
autonomia	9,09
awanse	9,09
rotacja	9,09
onboarding	9,09

Źródło: na podstawie badań własnych.

Drugi etap badań, służący opisaniu procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, przeprowadzono w formie wywiadu, do którego wybrano celowo dyrektora do spraw treningu i rozwoju w organizacji turkusowej, mającego wieloletnie doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wywiad miał charakter półotwarty, zostały sformułowane główne obszary problemowe, na których temat respondent mógł swobodnie się wypowiedzieć. Problematyka pytań dotyczyła procesów i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Respondent, odpowiadając na pytania, odnosił się do doświadczeń w organizacji, w której aktualnie pracuje. Firma ta działa w branży IT, od przeszło dwóch lat wdraża praktyki związane z turkusowym zarządzaniem, liczy 18 pracowników zatrudnionych na umowę B2B.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu otrzymano charakterystykę procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Respondent podkreślił, że mimo iż firma jest mała, uznają za zasadne i starają się wdrażać analogiczne procesy jak w organizacjach dużych i bardzo dużych. Poniżej w ujęciu tabelaryczny przedstawiono opis elementów i praktyk w obszarze ZZL w organizacji respondenta.

Tablica 5. Elementy ZZL i ich opis

Element	Opis
Planowanie zasobów	Brak szczegółowego planu. Uzasadnione zapotrzebowanie na dodatkowe zasoby zgłaszane do zespołu HR, gdy pojawi się ich niedostatek
Rekrutacja	Proces wieloetapowy – zgłoszenie poprzez formularz oraz przesłanie CV, rozmowa z działem HR, kolejna rozmowa w gronie poszerzonym o członków zespołu. Duży nacisk na dopasowanie kandydata do zespołu pod kątem wartości, odpowiedzialności, zaufania (formularz wartości, quiz dopasowania). Kompetencje i oczekiwania finansowe stanowią około 30% spełnienia wymagań. Najważniejsze jest dopasowanie do zespołu przynajmniej w 80%

Element	Opis
Wdrożenie/ adaptacja	Proces 3-etapowy: – okres próbny (3 m-ce) – poznanie środowiska pracy, praktyk oraz narzędzi; szkolenia oraz mentoring w wypadku niewystarczających kwalifikacji. Etap kończy się oceną 360 stopni, gdy pozytywna, podpisanie następnej umowy; – wdrożenie w proces transparentności finansowej firmy, przyjęcie przez pracownika odpowiedzialności za wyniki finansowe, dołączenie do transparentności wynagrodzeń; – dołączenie do „turkusowego kręgu”, czyli zespołu mającego wpływ na działalność firmy
Ocena efektów pracy	Zastąpienie oceny pracowniczej procesem „instant feedback”, polegającym na bieżącej i natychmiastowej informacji zwrotnej, zarówno pozytywnej, jak i negatywnej. Służy to ciągłemu doskonaleniu pracownika i jego umiejętności. Dodatkowe procesy dotyczące egzekwowania wypracowanych wartości w firmie
Rozwój pracowników	Pracownik odpowiedzialny jest za samorozwój. Wsparcie rozwoju pracownika realizowane jest poprzez procesy mentoringowe i coachingowe. Nazwy stanowisk służą do reprezentacji na zewnątrz firmy, wewnątrz firmy pracownik może pełnić wiele ról, zgodnych z wewnętrznymi aspiracjami i ambicjami. Awans w firmie możliwy jest poprzez zgłoszenie takiej ambicji lub gotowości przez pracownika, lub przez zespół

Źródło: na podstawie badań własnych.

Problemami, z jakimi boryka się firma respondenta w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, są głównie rekrutacja i adaptacja pracownika, szczególnie na etapie drugim. Trudność wdrażania pracownika na tym etapie łączy się z dużym stresem dla tej osoby ze względu na przyjęcie na siebie odpowiedzialności za działalność firmy i jej finansowe wyniki. Rekrutacja jest procesem trudnym pod względem znalezienia właściwej, pasującej do zespołu osoby, której odpowiedzialność, samoorganizacja oraz zaufanie byłyby na odpowiednim poziomie dopasowania. Firma rezygnuje z zatrudnienia osoby często bardzo kompetentnej, ale niedopasowanej ideowo.

Zakończenie

Badania ankietowe przeprowadzone były w trakcie trwania wydarzenia „Duże Śniadanie 2019”. Pomimo tego, że wydarzenie dotyczyło praktyk turkusowych i liczyło 60 uczestników, tylko 11 z 38 respondentów zadeklarowało, że pracuje w organizacji turkusowej. Na podstawie powyższego można wnioskować, że

zainteresowanie tematyką „humanitarnego zarządzania” jest dość spore, niestety, cały czas liczba organizacji, które wdrożyły turkusowe praktyki, jest wciąż niska. Z ankiety można też wnioskować, że organizacje, które respondenci uznali za turkusowe, nie wdrożyły wielu praktyk „turkusowych” dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, aczkolwiek istnieje w firmach chęć podążania za turkusowymi ideami. Wdrażanie praktyk uznawanych za „turkusowe” jest trudne i wymaga zarówno od kadry zarządzającej, jak i pracowników podnoszenia świadomości pracy „inaczej” oraz przerywania stereotypów związanych z zarządzaniem *command and control* na rzecz samozarządzania, autonomii i partycypacji. Z badań wynika, że największe wyzwania w kontekście zarządzania personelem występują w procesie rekrutacji – znalezienie pracownika przystającego ideowo do organizacji oraz zaadaptowanie go do „odmiennej” organizacji pracy. Ciekawe jest, że respondenci wskazywali, iż jednym z głównych problemów w ich organizacjach jest zaangażowanie pracowników, co stoi w sprzeczności z ideą samoorganizacji, partycypacji i odpowiedzialności. Wzmacnia to konkluzję, że firmy uznane przez respondentów za turkusowe nie zaadoptowały jeszcze procesów i elementów turkusowych praktyk lub istnieje prawdopodobieństwo niezrozumienia przez właścicieli (zarządzających) idei turkusu.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Bąk-Grabowska D. (2014), Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349, s. 24–32.
- Blikle A. (2017), *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej organizacji*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa.
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa.
- Listwan T. (1999), *Zarządzanie kadrami – podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sępek M. (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XI, z. 11, s. 51–71.
- Staniewski M.W. (2007), Architektura zasobów ludzkich nie tylko na trudne czasy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 19–33.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa.

Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji: Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zając C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł podejmuje tematykę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach turkusowych. W pierwszej jego części opisano podstawowe kwestie, zdefiniowano pojęcia oraz cel i zakres zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie przybliżono pojęcie organizacji turkusowych i opisano elementy zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu organizacjach. Na podstawie badań ankietowych oraz wywiadu opisane zostały procesy, problemy oraz wyzwania dotyczące zarządzania personelem w organizacjach turkusowych.

SŁOWA KLUCZOWE

zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacje turkusowe

SUMMARY

Challenges of human resources management in teal organizations

This article deals with issues related to human resources management in teal organizations. The first part describes the basic issues, defines the concepts, purpose and scope of human resources management. The concept of teal organizations was introduced and the elements of human resources management in this type of organizations were described. Based on surveys and interview processes, problems and challenges related to personnel management in teal organizations were described.

KEYWORDS

human resources, teal organization

Transformacja w organizację zieloną i jej wpływ na wydajność organizacji

PRZEMYSŁAW MAJEWSKI*

Wstęp

Wzrost wydajności w sposób bezpośredni wpływa na obniżenie kosztów produkcji wyrobu. Celem zarządzających jest zatem takie zorganizowanie procesu, by pracownik wykonujący swoje zadania był maksymalnie wydajny. Jedną z metod jest wzbudzenie w pracowniku poczucia odpowiedzialności za swoje poczynania i chęć wspierania całej organizacji. Przychodzi tu z pomocą styl zarządzania partycypacyjnego, przywództwo transformacyjne oraz empowerment, znajdujące swoje zastosowanie w organizacjach zielonych. Metaforą zielonych organizacji jest rodzina, w której wszyscy są szanowani i słuchani, a decyzje są oparte na konsensusie. Zielone organizacje koncentrują się na kulturze firmy i wzmocnieniu pozycji zespołów. Mówimy w nich o wzmocnieniu pozycji zespołów, ponieważ władza jest nadal w rękach kierownictwa wyższego szczebla, ale przekazywana jest ona w dużym zakresie pozostałym członkom zespołu. Menedżerowie są przywódcami wspierającymi, a pracownicy mogą podejmować wiele decyzji bez ich udziału. Nadal może istnieć hierarchia i merytokracja, ale wartości i kultura kształtują wszystkie decyzje. Zielone organizacje mają wiele celów związanych z odpowiedzialnością społeczną. Nacisk kładziony jest na współpracę, wspólne działanie i na długookresowe cele organizacji. Osoby istnieją w kontekście społeczności i nie konkurują ze sobą. W związku z tym zadania są zaprojektowane

* Mgr inż., BSB Polska Sp. z o.o., pm@bsb-poland.pl, Ciechocin 36A, 87-408 Ciechocin, ORCID: 0000-0002-2423-4296.

tak, aby stanowiły wyzwanie dla pracownika i były przez to dla niego interesujące. Zależności dostosowuje się tak, aby społeczność była ponad indywidualnymi osobami. Każdy zmierza do wspólnego celu, z którego wszyscy odnoszą korzyści. Wszyscy zdają sobie sprawę, że jakakolwiek rywalizacja lub próba zdominowania organizacji przez jedną osobę ograniczy korzyści płynące ze wspólnego wysiłku. Każda osoba jest znacząca, a dla dobra i sukcesu organizacji pozwala każdemu maksymalnie rozwinąć swój potencjał [Laloux, 2016, s. 42].

Miernikiem oceny skuteczności działalności organizacji jest efektywność. Efektywność może być kategoryzowana jako maksymalizacja efektu i minimalizacja nakładu [Rutkowska, 2013, s. 440]. W przypadku niniejszej pracy wzięto pod uwagę efektywność ekonomiczną, czyli minimalizację kosztów wytwarzania [tamże, s. 441] w wymiarze operacyjnym, czyli wydajność [Skrzypek, 2012, s. 322]. Skoncentrowano się na pomiarze ilości wyprodukowanych towarów w jednostce czasu.

Wśród badaczy panuje pogląd, że głównym czynnikiem warunkującym wysokie wyniki organizacji jest styl zarządzania [Özsahin i in., 2011, s. 1547]. W opracowaniach naukowych brak jest danych, jak duży jest ten wpływ. W literaturze brakuje empirycznych badań prezentujących konkretne wartości, w jakim stopniu zarządzanie zielone wpływa na polepszenie efektywności grupy [Martin i in., 2018, s. 678; Łochnicka, 2013, s. 159].

Celem niniejszej pracy jest wykazanie wpływu przywództwa transformacyjnego, zarządzania partycypacyjnego i empowermentu pracowników w organizacji zielonej na wydajność przedsiębiorstwa oraz przedstawienie empirycznych pomiarów wielkości wpływu powyższych czynników na wydajność organizacji. W wyniku badań przedstawiono rzeczywisty wpływ zarządzania zielonego na kształtowanie się wskaźnika wydajności. Na wstępie badań postawiono hipotezę: Transformacja w organizację zieloną wpływa na zwiększenie wydajności organizacji. Przeprowadzone badanie obejmuje okres przed wprowadzeniem zmiany, okres transformacji i czas po zmianie.

1. Efektywność organizacji a organizacja zielona – ujęcie teoretyczne

Efektywność organizacji jest złożonym pojęciem. Istnieje podział efektywności na cztery kategorie: nastawienie (np. zadowolenie z pracy, zaangażowanie), procesy behawioralne (np. spójność, współpraca, pomoc), wyniki subiektywne (np. subiektywne oceny) oraz wyniki obiektywne (np. wydajność, wyniki sprzedaży) [Martin i in., 2018, s. 677].

Dowodzi się, iż zarządzanie partycypacyjne wpływa w większym stopniu na nastawienie, procesy behawioralne, a w mniejszym na wyniki subiektywne

i obiektywne [tamże, s. 677]. Mimo to organizacje partycypacyjne znajdują zastosowanie w dążeniu do zwiększania efektywności organizacji [Nolan, 2016, s. 39]. Istnieją dowody na wpływ zarządzania partycypacyjnego i empowermentu na satysfakcję z pracy, zaangażowanie i efektywność [Bochyńska-Śmigielska, 2012, s. 107; Bhatti, Qureshi, 2007, s. 63; Martin i in., 2018, s. 676; Eliyana i in., 2019, s. 147; Samad, 2012, s. 492; Mihalcea, 2014, s. 447; Stefanovska-Petkovska i in., 2015, s. 84; Łochnicka, 2013, s. 164]. Zarządzanie partycypacyjne jest również efektywne w przypadku coraz bardziej popularnej pracy zdalnej. Dzięki podejściu kolaboracyjnemu decyzje są podejmowane partycypacyjnie, wzmacnia się zaufanie i dzielenie wiedzą, a to wpływa na zaangażowanie grupy wirtualnej w wykonywanie ustalonych zadań i osiąganie wspólnych celów [Martin i in., 2018, s. 678]. Dużym zaangażowaniem wykazują się pracownicy firm, w których kierownictwo dba o dobre relacje z podwładnymi [Karolczak, 2018, s. 71] i włącza ich w proces decyzyjny [Mrówka, 2010, s. 9]. Udowodniono również wpływ zaangażowania w pracę na wzrost wydajności [Hettiararchchi, Jayarathna, 2014, s. 80]. Zaangażowani pracownicy są o 43% bardziej produktywni niż ci niezaangażowani [Mrówka, 2010, s. 6].

Z zaangażowaniem często współistnieje satysfakcja z pracy. Satysfakcja jest czynnikiem pasywnym wobec wydajności, ale jej brak wywołuje wycofanie się pracownika z dążenia do osiągnięcia celów organizacji [Karolczak, 2018, s. 73]. Jednak jedynie 15% organizacji monitoruje satysfakcję pracowników [Moczydłowska, 2013, s. 352]. Na wzrost satysfakcji wpływa empowerment [Karolczak, 2018, s. 74]. Zależność między satysfakcją pracownika a efektywnością jego działań jest podawana w wątpliwość przez wielu badaczy. Waha się od braku tejże zależności do silnej [Springer, 2011, s. 165].

Badania dowodzą, że w 45% do 65% przypadkach za sukces lub porażkę organizacji odpowiedzialne są decyzje liderów. Styl zarządzania ma wpływ na zachowania pracowników, włączając w to dostosowanie się ich do strategii przedsiębiorstwa, ich wydajność i wyniki [Dolatabadi, Safa, 2011, s. 2]. Badając styl zarządzania organizacji zielonej, potwierdzono pozytywny wpływ takiej organizacji na jej wyniki [Zehir i in., 2011, s. 1471].

Badacze twierdzą, że czynnikiem wpływającym na efektywność organizacji jest również podatność organizacji na uczenie się. Z porównania różnych stylów zarządzania wynika, że bardzo pomocne w tej dziedzinie jest przywództwo transformacyjne będące podstawą organizacji zielonej [Vargas, 2015, s. 49; Öz-sahin i inni, 2011, s. 1551]. Zarządzanie organizacją zieloną jest oparte na humanistycznych stylach zarządzania [Zehir i in., 2011, s. 1462]. W zarządzaniu humanistycznym w centrum jest człowiek, który ma możliwości sprawcze i jest odpowiedzialny [Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 12]. Zarządzanie humanistyczne wpływa pozytywnie na zdrowie psychiczne członków organizacji. Niedomaganie zdrowia psychicznego pracowników odbijają się negatywnie na efektywności [Rivkin i in., 2014, s. 53]. Na dodatek tego typu przywództwo prowadzi – poza

zwiększeniem wydajności – do zwiększenia zadowolenia z pracy i zwiększonych zysków przedsiębiorstwa [Jones, 2012, s. 45]. Pracownicy zaangażowani w proces decyzyjny biorą odpowiedzialność za jakość swojej pracy oraz wykazują inicjatywę i kreatywność. Zwiększa to satysfakcję i motywację pracownika do wykonywania zadań. Tacy pracownicy powinni przyczyniać się do wzrostu wydajności w tych organizacjach.

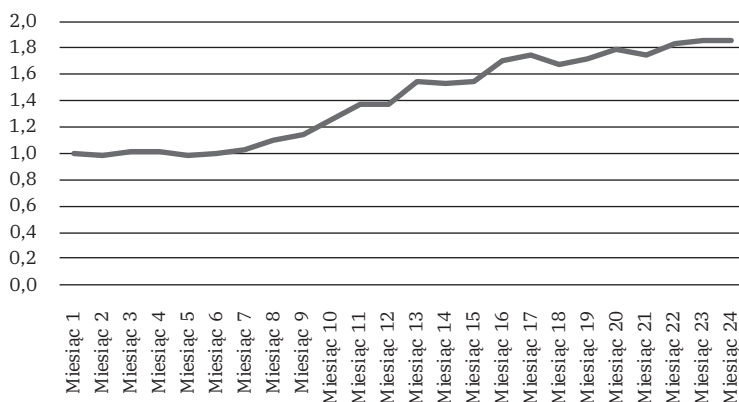
2. Metodyka badań

W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy zbierano dane statystyczne określające wskaźnik wydajności produkcji. Dane zbierano w cyklu miesięcznym. Obserwowano trzy przedsiębiorstwa. Pierwsze dwa zlokalizowane były w województwie zachodniopomorskim. Zatrudnionych w nich było około 150 i 100 pracowników. Przedsiębiorstwo trzecie, zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim, zatrudniało około 200 pracowników. Dane zbierano w latach 2016–2020. Za metodę badawczą obrano metodę monograficzną, za technikę badawczą wybrano badanie dokumentacji, a za narzędzie – notatki z obserwacji [Sołoma, 2002, s. 82]. Zbieranie danych rozpoczęto przed transformacją organizacji w organizację zieloną. W trakcie reorganizacji stworzono kulturę opartą na współpracy. Kultura współpracy jest najważniejszym celem empowermentu [Moczydłowska, 2014, s. 75]. W organizacjach wprowadzono następujące narzędzia partycypacji bezpośredniej: regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi, poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy, wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy, zespoły zajmujące się rozwiązywaniem problemów, grupy projektowe, wzbogacenie zakresu pracy, badania opinii pracowników, koła jakości. Wprowadzanie następowało ewolucyjnie. Całość procesu obserwacji trwała około 24 miesiące.

3. Wyniki badań

Na bazie zebranych danych w celu sprawdzenia prawdziwości hipotezy obliczono wskaźnik wydajności w stosunku miesięcznym. Wydajność określono jako iloraz ilości godzin założonych na wytworzenie produktu (w liczniku) i ilości godzin przepracowanych na wytworzenie produktu (w mianowniku).

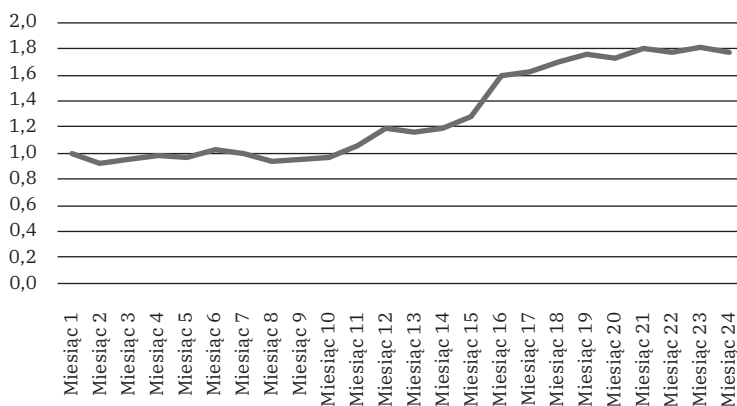
W organizacji pierwszej wskaźnik wydajności po 18 miesiącach od rozpoczęcia transformacji w organizację zieloną osiągnął wartość 167%. Po kolejnych 6 miesiącach, czyli po łącznych 24 miesiącach wyniósł 186% (zobacz rysunek 1).



**Rysunek 1. Wskaźnik wydajności dla organizacji 1
z województwa zachodniopomorskiego**

Źródło: opracowanie własne.

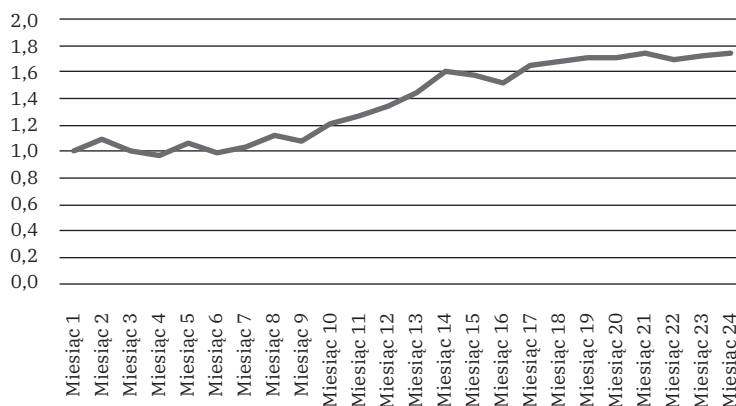
W organizacji drugiej wskaźnik wydajności po 18 miesiącach od rozpoczęcia transformacji w organizację zieloną osiągnął wartość 170%. Po kolejnych 6 miesiącach, czyli po 24 miesiącach – 178% (rysunek 2).



**Rysunek 2. Wskaźnik wydajności dla organizacji 2
z województwa zachodniopomorskiego**

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik wydajności w zakładzie trzecim po 18 miesiącach osiągnął wartość 168%. Po kolejnych 6 miesiącach, a sumarycznie od początku obserwacji po 24 miesiącach, doszedł do 174% (rysunek 3).



**Rysunek 3. Wskaźnik wydajności dla organizacji
z województwa kujawsko-pomorskiego**

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski

Obserwacje zmian wydajności w trzech organizacjach dowiodły, że przemiana organizacji w organizację zieloną bazującą na przywództwie transformacyjnym, zarządzaniu partycypacyjnym i empowermentcie pracowników wpływa pozytywnie na wydajność. Trzeba przy tym zaznaczyć, że w badanym okresie żadna z obserwowanych organizacji nie wprowadzała zmian technicznych i nie inwestowała w nowe technologie. Jedyne zmiany, jakie zachodziły, dotyczyły stylu zarządzania i włączania pracowników w procesy decyzyjne. Można na tej podstawie wysnuć wniosek, iż zmiany organizacyjne polegające na wprowadzeniu partycypacji, transformacyjnego stylu przywództwa i empowermentu dają możliwość zwiększenia wydajności o około 80%. Jako że z przedstawionych przebiegów zmian wydajności w czasie widać ustabilizowanie się przebiegu krzywej, nie należy spodziewać się dalszego wzrostu efektywności bez inwestycji i zmiany technologii.

Zakończenie

Zwiększająca się popularność zielonych organizacji wdrażających partycypacyjny styl zarządzania oparty na empowermentcie pracowników, skłania do wnikliwego analizowania efektów tego działania. Celem niniejszej pracy było zbadanie,

w jaki sposób zarządzanie partycypacyjne, przywództwo transformacyjne i empowerment pracowników stosowany w organizacji zielonej zmieni efektywność tejże organizacji. W świetle przedstawionych badań należy uznać, iż hipoteza – transformacja w organizację zieloną wpływa na zwiększenie wydajności organizacji – jest prawdziwa.

W dzisiejszym konkurencyjnym świecie, w którym organizacje zmuszone są współzawodniczyć z firmami z całego świata, poszukuje się oszczędności w każdej dziedzinie działalności. Jednym z podstawowych kosztów generowanych przez firmy jest koszt pracy, którego jednym z głównych składników jest ilość przepracowanych godzin. Mając do dyspozycji narzędzie pozwalające zwiększyć efektywność wykorzystania tych godzin o 80% bez dodatkowych nakładów finansowych, firmy mogą uzyskać przewagę rynkową nad konkurencją.

Ograniczeniem uzyskanych wyników jest mała próba potwierdzająca hipotezę, ponieważ obserwacje wykonano jedynie w trzech zakładach, w dwóch województwach, w jednym kraju. Dalsze badania powinny dokonać kolejnych analiz w innych przedsiębiorstwach, by potwierdzić otrzymany wynik. Użyteczne będzie również kontynuowanie obserwacji, by dać odpowiedź na pytanie, jak będzie się kształtowała wydajność w kolejnych miesiącach i latach w organizacjach zielonych po osiągnięciu wstępnego ustabilizowania się poziomu wskaźnika wydajności.

LITERATURA

- Bhatti K.K., Qureshi T.M. (2007), Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity, „International Review of Business Research Papers”, t. 3, nr 2, s. 54–68.
- Bochyńska-Śmigielska E. (2012), Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Społeczne”, nr 4(1), s. 97–113.
- Dolatabadi H.R., Safa M. (2011), The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality, „Journal of Business and Management”, t. 4, nr 2.
- Eliyana A., Ma'arif S., Muzakki (2019), Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, „European Research on Management and Business Economics”, t. 25, nr 3, s. 144–150, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hettiarachchi H.A.H., Jayarathna S.M.D.Y (2014), The effect of employee work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)”, t. 16, nr 4, s. 74–83.
- Jones D. (2012), Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the framework of a participative culture in business, „Business Studies Journal”, t. 4, nr 1, s. 35–49.

- Karolczak P. (2018), Zaangażowanie pracowników a ich motywacja do pracy. Analiza teoretyczna problemu, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 29, s. 67–80.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), Zarządzanie humanistyczne: zarys programu, „Problemy Zarządzania”, t. 11, nr 44, s. 9–19, doi:10.7172/1644-9584.44.1
- Laloux F. (2016), *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
- Lochnicka D. (2013), Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4(36), s. 151–169.
- Martin J., Cormican K., Sampaio S.C.B., Wu Q. (2018), Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors, „Procedia Computer Science”, t. 138, s. 671–679, doi: 10.1016/j.procs.2018.10.089
- Mihalcea A. (2014), Leadership, personality, job satisfaction and job performance, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, t. 127, s. 443–447, doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.287
- Moczydłowska J.M. (2013), Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Moczydłowska J.M. (2014), Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, s. 71–78.
- Mrówka R. (2010), Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Nolan R.N. (2016), *Big History, Global Corporations, Virtual Capitalism*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Özsahin M., Zehir C., Acar A.Z. (2011), Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, t. 24, s. 1546–1559, doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.089
- Rivkin W., Diestel S., Schmidt K.H. (2014), The Positive Relationship between Servant Leadership and Employees' Psychological Health: A Multi-Method Approach, „Zeitschrift für Personalforschung”, t. 28, nr 1–2, s. 52–72, doi:10.1688/ZfP-2014-01
- Rutkowska A. (2013), Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, s. 439–453.
- Samad S. (2012), The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, t. 57, s. 486–493, doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1215
- Skrzypek E. (2012), Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, s. 313–325.
- Sołoma L. (2002), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

- Springer A. (2011), Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, „Problemy Zarządzania”, nr 4(34), t. 1, s. 162–180.
- Stefanovska-Petkovska M., Bojadziev M., Mucunski Z. (2015), Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry, „Serbian Journal of Management”, t. 10, nr 1, s. 75–88, doi:10.5937/sjm10-7160
- Vargas M.I.R. (2015), Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: Organizational learning and leadership style, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, t. 169, s. 43–52, doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.284
- Zehir C., Ertosun O.G., Zehir S., Müceldili B. (2011), The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in Istanbul, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, t. 24, s. 1460–1474, doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.032
- Zehir C., Sehitoglu Y., Erdogan E. (2012), The effect of leadership and supervisory commitment to organizational performance, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, nr 58, s. 207–216, doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.994

STRESZCZENIE

Głównym celem artykułu jest wykazanie wpływu zarządzania zielonego na wydajność organizacji. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury dotyczącej wpływu zarządzania zielonego na efektywność organizacji. W części badawczej opisano przeprowadzone badania. Wykonano je w trzech przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim. Uzyskano jednoznaczne, rzeczywiste wyniki pokazujące, w jaki sposób zarządzanie zielone wpływa na wydajność organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE

wydajność, empowerment, organizacja zielona

SUMMARY**Transformation into a green organization and its impact on efficiency**

The main goal of the article is to demonstrate the impact of green management on organizational performance. The analysis was performed how the efficiency was changed during and after transformation into a green organization. The first part reviews the literature about influence of green management on organizational performance. In the second part the procedure of research was described. Obtained results show clear picture of how transformation into green organization influences the efficiency.

KEYWORDS

efficiency, empowerment, green organization

Świadomość ekologiczna konsumentów w kontekście koncepcji *zero waste*

NATALIA BUCZYŃSKA-PIZOŃ*

Wstęp

Dbanie o środowisko w dzisiejszych czasach jest bardzo ważne ze względu na jego degradację, globalizację i konsumpcyjny styl życia. Społeczeństwo jest coraz bardziej świadome, że oceany i lasy są coraz bardziej zanieczyszczane przez ludzi i ich ingerencję w środowisko naturalne. Celem pracy jest zbadanie poziomu świadomości ekologicznej konsumentów. Obecnie świadomość ekologiczna konsumentów zdecydowanie się wzrasta, przede wszystkim dlatego, że konsumenci mają możliwość korzystania z kanałów, które szerzą świadomość ekologiczną. Obserwacja pozwoliła na postawienie hipotezy, która brzmi: kobiety mają tendencję do większego zainteresowania i zaangażowania w tematykę *zero waste*. Hipoteza została potwierdzona. Rozwój internetu i mediów masowego przekazu zdecydowanie umożliwił dostęp do informacji, w jaki sposób można przyczynić się do dbania o planetę. Konsument, nabywając dany produkt, nie zwraca już tylko uwagi na to, by dany produkt bądź usługa była przyjazna środowisku. Koncepcja *zero waste* zakłada ograniczenie odpadów do minimum, zachęca do ponownego używania produktów, segregowania odpadów, kompostowania, a przede wszystkim podejmowania racjonalnych decyzji zakupowych.

* Mgr, Katedra Metod Badawczych i Zarządzania, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5 20-031 Lublin, natalia.buczynska@poczta.umcs.lublin.pl

1. Rozważania teoretyczne

Świadomość ekologiczna jest to stosunek do środowiska przyrodniczego, zbiór informacji i przekonań w odniesieniu do ekologii, a także wykreowany system wartości przez daną osobę, jakimi kieruje się wobec środowiska naturalnego w swoim postępowaniu. Pojęcie świadomości ekologicznej jest używane w dwóch kontekstach [Bednarek-Gejo i in., 2012, s. 201–204]. W szerszym znaczeniu świadomość ekologiczna oznacza całokształt idei, wartości oraz opinii o środowisku naturalnym jako miejscu do życia dla człowieka, rozwoju całego społeczeństwa. Znaczenie to jest wspólne dla danych grup w okresie historycznym. W węższym znaczeniu świadomością ekologiczną określa się stan wiedzy, wyobrażeń i poglądów ludzi na temat roli, jaką środowisko naturalne odgrywa w ich życiu. Ujęcie praktyczne świadomości ekologicznej opisuje także jego antropogenne obciążenie, stopień eksploatacji, zagrożenia i ochrony, w tym także stan wiedzy o sposobach i instrumentach sterowania ochroną środowiska i jej użytkowaniem.

Koncepcja *zero waste* jest podejściem polegającym na stworzeniu gospodarki o obiegu zamkniętym¹ [szerzej: Ellen MacArthur Foundation, 2015, s. 2–5]². Jest to przede wszystkim wizjonerska koncepcja rozwiązywania problemu odpadów w społeczeństwie. Koncepcja *zero waste* jest rozwijana i wdrażana w różnych sektorach. Zarządzanie odpadami jest elementem gospodarki cyrkularnej (gospodarki o obiegu zamkniętym), gdzie nacisk kładziony jest na ponowne wykorzystanie. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu odpad postrzegany jest jako surowiec, co stymuluje zrównoważoną produkcję i konsumpcję, zapewnia optymalny recykling i odzyskiwanie zasobów [Zaman, 2015, s. 12–14].

Obecny dziś system gospodarki odpadami powstał na długo przed rozwojem współczesnej cywilizacji. Jednak z biegiem czasu wdrażane są innowacje, takie jak: składowanie, kompostowanie, recykling i zaawansowane metody przetwarzania. Koncepcja *zero waste* to jedna z najbardziej holistycznych innowacji XXI wieku, która została opracowana na rzecz stworzenia prawdziwego poczucia zrównoważonego systemu zarządzania [Curran, Williams, 2012, s. 2–5].

Koncepcja *zero waste* nie jest ograniczona jedynie do racjonalnego gospodarowania odpadami, ale przede wszystkim zaleca optymalizację działań

¹ Gospodarka cyrkularna to współczesna koncepcja systemu gospodarczego z założenia prowadząca do mniejszego zużycia surowców, ilość odpadów. Gospodarka cyrkularna ma na celu także ograniczenie emisji i utraty energii poprzez stworzenie zamkniętej pętli procesów, gdzie odpady z danego procesu są wykorzystywane w innym procesie, niekonieczne w tej samej gałęzi przemysłu.

² Ellen MacArthur Foundation w 2012 roku opracowała koncepcję, która obecnie jest podstawą do wielu definicji cyrkularnej gospodarki.

recyklingowych. Koncepcja w swoim zamyśle dąży do tego, aby kreować i stosować szereg nowych, innowacyjnych metod mających na celu minimalizację ilości odpadów [Silva i in., 2017, s. 547–550].

Koncepcja *zero waste* ma za zadanie motywować konsumentów do wykazania się doskonalszą formą dbałości o środowisko naturalne niż jedynie odzysk i recykling. Recykling polega na wykorzystywaniu odpadów jako surowców wtórnych w procesach przemysłowych. Jednak recykling bezpośrednio koncentruje się na problemie odpadów, a nie na źródle problemu [Kłos, 2015, s. 36–40].

Idea *zero waste* dąży do przeprojektowania praktyk przemysłowych i handlowych w inteligentny sposób, aby w stopniu możliwe największym wyeliminować odpady [Zaman, 2016, s. 41–44; Nowaczek i in., 2017, s. 19–23].

2. Badania świadomości ekologicznej Polaków – raport Ministerstwa Klimatu³

Ministerstwo Klimatu cyklicznie prowadzi badania świadomości i zachowań ekologicznych Polaków, które są realizowane w ramach wieloletniego programu badawczego Ministerstwa Środowiska. Ministerstwo dokonuje pomiarów pod koniec każdego roku na próbie około 1000 dorosłych obywateli Polski. W odniesieniu do publikacji zostanie przywołanych kilka istotnych kwestii, które zarówno pojawiły się w raporcie, jak i w badaniach własnych autorki, prezentowanych w dalszej części publikacji. W związku z tym, że koncepcja *zero waste* skupia się na ograniczeniu ilości generowanych odpadów, uwaga zostanie skupiona na raporcie z 2019 roku dotyczącego gospodarki odpadami⁴.

Ponad połowa Polaków (55,9%) deklaruje, że podejmuje działania mające na celu zmniejszenie ilości generowanych odpadów, przy czym jednocześnie aż 42% posiada przeciwne zdanie. Tego typu działania podejmują zazwyczaj kobiety, osoby młode i w średnim wieku – 47,8%. Zróżnicowanie występuje także pod względem miejsca zamieszkania – okazuje się, że działania w celu ograniczenia ilości odpadów podejmują głównie mieszkańcy dużych miast powyżej 100 tys. mieszkańców. Widać także różnice w odpowiedziach osób, które mają większe dochody na osobę w gospodarstwie domowym – im wyższy dochód, tym większa liczba wskazań skrajnie pozytywnych. Odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” wśród osób z dochodem do 1500 zł stanowią 10,7%, natomiast powyżej

³ Badanie obejmuje okres, gdy Ministerstwo Klimatu i Ministerstwo Środowiska były oddzielone. Obecnie oba ministerstwa połączone są w jedno Ministerstwo Klimatu i Środowiska.

⁴ Pełny raport dostępny jest na stronie Ministerstwa Klimatu i Środowiska pod adresem: <https://www.gov.pl/web/klimat/badania-swiadomosci-ekologicznej> [dostęp: 20.02.2020].

2500 zł – 27,2%. Osoby, które nie podejmują działań mających na celu zmniejszenie odpadów, nie robią tego zazwyczaj, ponieważ: nie mają wiedzy jak to zrobić (33,3%), nie jest to dla nich ważne (27,7%) lub uważają, że już i tak maksymalnie ograniczyli ilość generowanych odpadów (23,1%). Można zauważyć, że brak wiedzy dotyczy ankietowanych, którzy mają niskie dochody (poniżej 1500 zł) – 41,6% (powyżej 2500 zł – 28,4%), ale również mężczyzn – 40,2% (kobiety 28,4%).

3. Analiza wyników badań własnych

W celu poznania postrzegania idei *zero waste* przez respondentów zostało przeprowadzone badanie internetowe, w którym wzięło udział 304 respondentów. Autorka prowadziła pierwsze tego typu badanie na zasadzie eksploracyjnej. Do dystrybucji kwestionariusza ankiety została wykorzystana metoda internetowa, co też wpłynęło na anonimowość respondentów. W badaniu została wykorzystana skala semantyczna. Ankieta została przeprowadzona w styczniu 2020 roku.

W badaniu brały udział zarówno kobiety (82%), jak i mężczyźni (18%). Jak widać większość ankietowanych to kobiety. W badaniu wzięły udział osoby między 15. a 54. rokiem życia, jednak zdecydowana większość respondentów to osoby w przedziałach wiekowych 25–34 – 47% oraz 15–24 – 37%. Ankietowani między 45. a 54. rokiem życia stanowią 12% wszystkich ankietowanych, a osoby między 45. a 54. rokiem życia jedynie 3% respondentów. W znacznej mierze może być to spowodowane tym, że głównie osoby w tych przedziałach wiekowych spotkały się z terminem *zero waste*. Dominująca grupa odbiorców to pokolenie, które wychowało się z technologią, co może też wpływać na łatwiejszy sposób dotarcia do nich za pomocą Internetu. Miejsce zamieszkania ankietowanych to miasta powyżej 100 tys. mieszkańców – 60%, wieś – 17% oraz mniejsze miasta – 24%. Dochody respondentów są proporcjonalnie zróżnicowane, jednak ponad połowa respondentów ma w gospodarstwie domowym dochody nie mniejsze niż 1500 zł na osobę. Najliczniejsza grupa respondentów posiada dochody powyżej 3000 zł (29%). W badaniu wzięli udział respondenci wykształceni, a wykształcenie może przekładać się na wysokość dochodów.

W celu sprawdzenia wpływu wieku, poziomu wykształcenia oraz rodzaju miejsca zamieszkania na postrzeganie koncepcji *zero waste*, wykonano analizę korelacji między odpowiedziami na poszczególne pytania a charakterystyką respondentów. Oznaczenia poszczególnych pytań ankietowych używane dalej w tekście zawarto w tablicy 1. Wartości policzonych współczynników korelacji Pearsona oraz wyniki testowania istotności w postaci uzyskanych wartości *p* dla każdego ze współczynników przedstawia tablica 2.

Tablica 1. Objaśnienie oznaczeń pytań ankietowych używanych w opracowaniu

Oznaczenie	Treść pytania
Q1a	Koncepcja <i>zero waste</i> przyczynia się do ochrony środowiska
Q1b	Kupowanie produktów w myśl koncepcji <i>zero waste</i> pozwala zaoszczędzić mi pieniądze
Q1c	Nie rozumiem koncepcji <i>zero waste</i>
Q1d	Nie chce mi się zastanawiać nad koncepcją <i>zero waste</i>
Q1e	Robię zakupy tak, aby ograniczyć ilość generowanych odpadów
Q1f	Obserwuję influencerów, którzy promują koncepcję <i>zero waste</i>
Q1g	Żyję w myśl koncepcji <i>zero waste</i> , ponieważ nie chcę się przyczyniać do degradacji środowiska
Q1h	Zwracam uwagę czy opakowanie produktu jest biodegradowalne
Q1i	Życie w myśl koncepcji <i>zero waste</i> daje mi satysfakcję
Q1j	Chcę generować mniej odpadów, ale nie wiem jak
Q1k	Koncepcja <i>zero waste</i> to chwilowa moda
Q1l	Nie wierzę, że życie w myśl idei <i>zero waste</i> przyczynia się do mniejszej degradacji środowiska
Q1m	Gdy jestem w miejscu sprzedaży, nie zastanawiam się czy produkty, które kupuję, są w myśl koncepcji <i>zero waste</i>
Q1n	Stosowanie się do koncepcji <i>zero waste</i> sprawia, że podejmuję przemyślane decyzje zakupowe
Q1o	W życiu codziennym zapominam o ekologii
Q1p	Nie mam motywacji, aby stosować się do zasad koncepcji <i>zero waste</i>
Q1q	Marki oferujące produkty w myśl koncepcji <i>zero waste</i> są dla mnie bardziej atrakcyjne
Q1r	Stosowanie się do zasad koncepcji <i>zero waste</i> w codziennym życiu jest dla mnie niewygodne

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2. Wartości współczynników korelacji między odpowiedziami na poszczególne pytania wiekiem, miejscem zamieszkania i poziomem dochodów na osobę w rodzinie

Oznaczenie	Wiek	Miejsce zamieszkania	Dochody
	współczynnik korelacji r ; wartość p	współczynnik korelacji r ; wartość p	współczynnik korelacji r ; wartość p
Q1a	-0,020; 0,723	-0,011; 0,851	-0,093; 0,105
Q1b	0,106 ; 0,064 *	-0,064; 0,266	-0,057; 0,325
Q1c	0,089; 0,123	-0,025; 0,668	0,123 ; 0,032 **
Q1d	-0,003; 0,952	-0,022; 0,709	0,102 ; 0,077 *
Q1e	0,128 ; 0,026 **	-0,055; 0,335	-0,025; 0,662
Q1f	-0,049; 0,394	-0,020; 0,730	-0,062; 0,278
Q1g	0,033; 0,562	-0,016; 0,785	-0,077; 0,178
Q1h	0,048; 0,407	0,051; 0,380	0,027; 0,641
Q1i	0,038; 0,510	-0,008; 0,890	-0,119 ; 0,039 **
Q1j	-0,101; 0,078 *	-0,041; 0,475	-0,086; 0,135
Q1k	-0,008; 0,889	0,001; 0,989	0,068; 0,239
Q1l	-0,057; 0,319	0,0197; 0,732	0,029; 0,615
Q1m	-0,090; 0,116	-0,015; 0,799	0,003; 0,964
Q1n	0,0578; 0,315	0,050; 0,388	-0,076; 0,187
Q1o	-0,042; 0,462	-0,069; 0,232	-0,081; 0,161
Q1p	-0,142 ; 0,013 **	-0,014; 0,809	-0,033; 0,564
Q1q	-0,020; 0,735	0,076; 0,188	-0,065; 0,258
Q1r	-0,045; 0,430	-0,033; 0,562	0,064; 0,263
Pogrubione zostały współczynniki, dla których otrzymano niskie wartości p . * – wartość $p < 0,1$; ** – wartość $p < 0,05$			

Źródło: opracowanie własne.

Niska bezwzględna wartość policzonych współczynników korelacji nie wskazuje na istnienie zależności między odpowiedziami na poszczególne pytania ankietowe a wiekiem, miejscem zamieszkania czy poziomem dochodów zadeklarowanymi w kwestionariuszu. Najwyższy dodatni współczynnik korelacji (0,13) zanotowano między pytaniem Q1e („Robię zakupy tak, aby ograniczyć ilość

generowanych odpadów”) a wiekiem respondenta. Jest to jednak wartość niska, niepozwalająca na stwierdzenie istnienia takiej zależności. Najniższy ujemny współczynnik korelacji ($-0,14$) uzyskano dla zależności między pytaniem Q1p („Nie mam motywacji, aby stosować się do zasad koncepcji *zero waste*”) a wiekiem. Również w tym przypadku nie jest to wartość wskazująca na rzeczywistą zależność między wiekiem a udzielaną odpowiedzią na pytanie.

Ponieważ przeprowadzono testowanie wielokrotne (w sumie 54 testy istotności dla współczynników korelacji), zgodnie z teorią, wartość p w około 5–6 (10% z 54) testach może być mniejsza niż 0,10 przez przypadek. Podobnie, wyników wartości p mniejszych niż 0,05 można przypadkowo uzyskać około 2–3 (5% z 54). Otrzymano 7 wartości $p < 0,1$, w tym 4 wartości $p < 0,05$. W związku z tym należy przypuszczać, że tylko 1–2 z istotnych wyników może być odzwierciedleniem rzeczywistej zależności.

Poza sprawdzeniem zależności dla poszczególnych pytań zbadano także wpływ wieku, miejsca zamieszkania i dochodów na wynik sumaryczny ankiety uzyskiwany przez respondentów. Współczynniki korelacji dla tych zależności oraz odpowiednie wartości p zestawiono w tablicy 3. Na wykresach (rysunki 1, 2, 3) przedstawiono graficznie uzyskane przez respondentów wyniki w stosunku do ich wieku, miejsca zamieszkania oraz poziomu dochodów.

Tablica 3. Wartości współczynników korelacji między wynikiem sumarycznym a wiekiem, miejscem zamieszkania i wartością dochodów na osobę w rodzinie

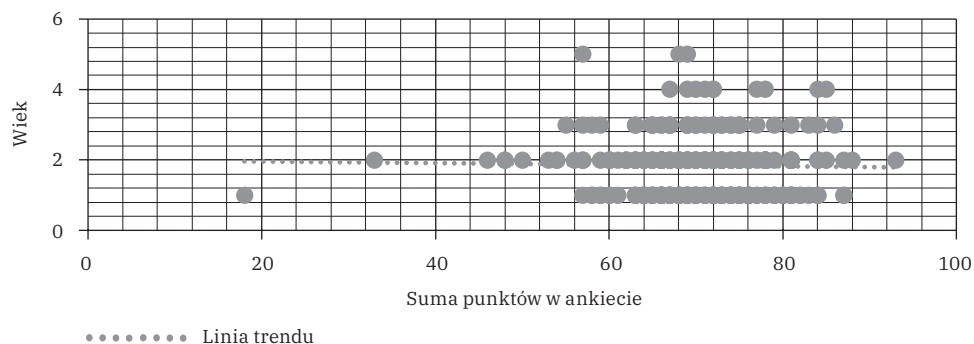
	Wiek	Miejsce zamieszkania	Dochody	
Wynik sumaryczny	$-0,023$	$-0,193$	$-0,085$	Współczynnik korelacji
	$0,689$	$0,456$	$0,139$	Wartość p

Źródło: opracowanie własne.

Wartości bezwzględne policzonych współczynników korelacji dla wieku i poziomu dochodów nie przekroczyły poziomu 0,1 oraz uzyskały wysokie wartości p . Miejsce zamieszkania uzyskało najwyższą bezwzględną wartość współczynnika korelacji, jednocześnie uzyskując bardzo wysoką wartość p . Świadczy to o braku związku między wiekiem, miejscem zamieszkania czy poziomem zarobków a stosunkiem do idei *zero waste*.

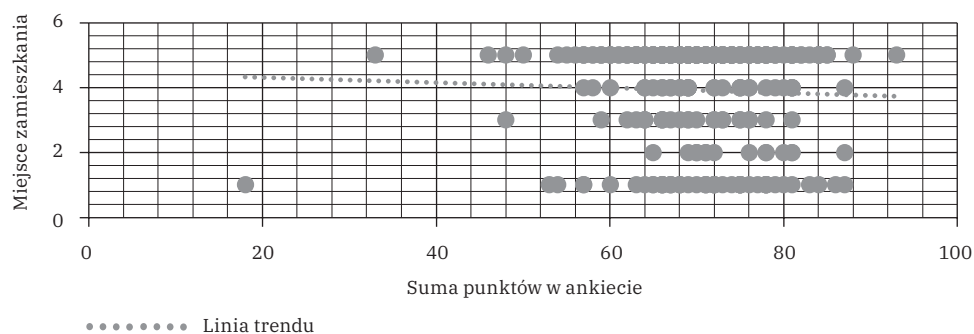
W celu określenia związku między płcią respondenta a wynikiem ankiety przeprowadzono test Manna-Whitneya-Wilcoxon. Kobietom i mężczyznom biorącym udział w ankiecie przypisano odpowiednio symbole „1” i „2”. Przy

hipotezie zerowej o takim samym rozkładzie odpowiedzi w przypadku każdej z płci oraz alternatywnej, że odpowiedzi udzielane przez kobiety i mężczyzn różnią się, uzyskano wartość $p = 0,000211 < 0,05$. Niska wartość p pozwala odrzucić hipotezę zerową i przyjąć, że istnieje istotna różnica między stosunkiem do idei *zero waste* wśród kobiet i mężczyzn. Kobiety mają tendencję do większego zainteresowania i zaangażowania w tematykę *zero waste*. Wykresy pudełkowe dla wyników sumarycznych dla obu płci obrazujące tę różnicę znajdują się na rysunku 4.



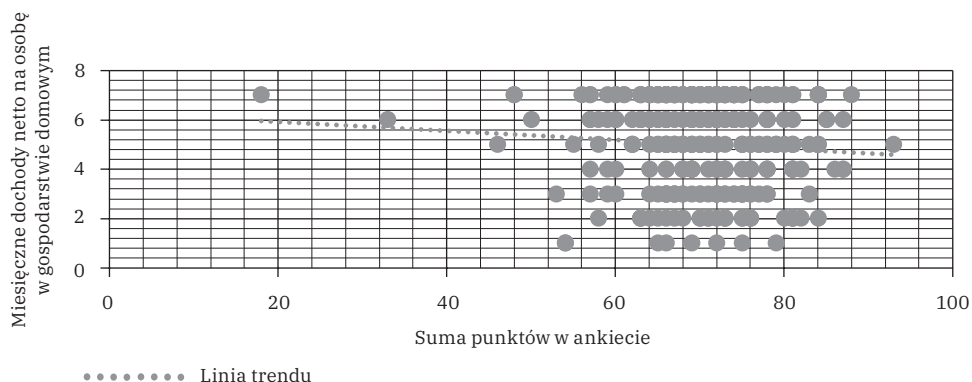
Rysunek 1. Wyniki ankiety a wiek respondenta

Źródło: opracowanie własne.



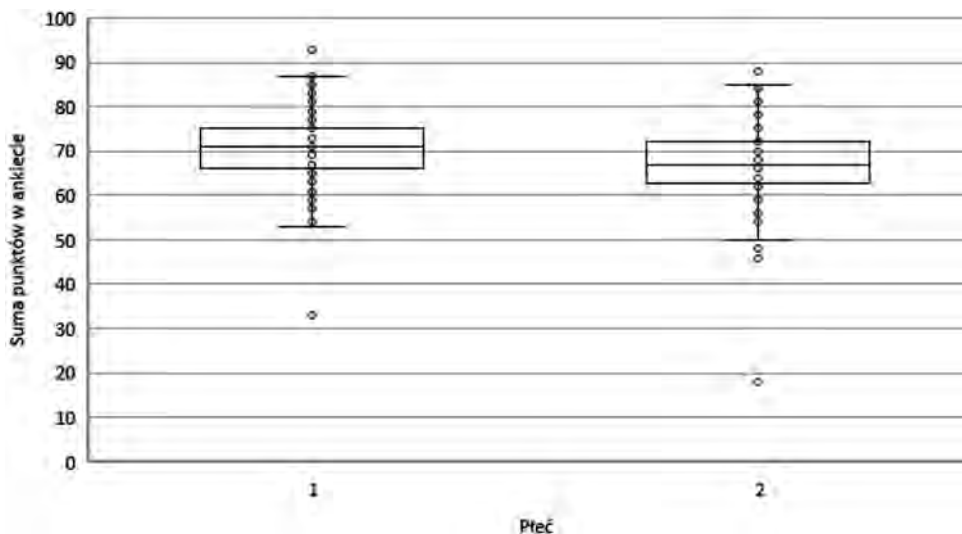
Rysunek 2. Wyniki ankiety a miejsce zamieszkania

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Wyniki ankiety a dochody netto na osobę w gospodarstwie domowym

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Wyniki ankiety a płeć

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Podsumowując, część respondentów ma świadomość zalet płynących z zastosowania się do koncepcji *zero waste*, jednak – jak wskazuje zarówno raport z badań Ministerstwa Klimatu, jak i badania autorki – występuje też dość znaczący poziom niewiedzy w odniesieniu do dbania o środowisko przez codzienne zachowania społeczeństwa. Zarówno w badaniu ministerstwa, jak i autorki widać znacznie

wyższe zainteresowanie prezentowanym zagadnieniem ze strony kobiet. W obydwu badaniach widać także, że znacząca ilość respondentów nie ma wiedzy, która umożliwiłaby podjęcie kroków, które pozwoliłyby w większym stopniu dbać o środowisko naturalne. Około 70% respondentów zgadza się, że życie w myśl koncepcji *zero waste* przyczynia się do ochrony środowiska, to jednak aż 61% ankietowanych nie rozumie idei *zero waste*. Ponad połowa ankietowanych nie ma motywacji, aby zastanawiać się nad zasadami postępowania zgodnie z ideą *zero waste*. Jedynie 35% respondentów robi zakupy w myśl idei *zero waste*, aby nie przyczyniać się do degradacji środowiska przyrodniczego. Aż 60% ankietowanych nie wierzy, że życie w myśl idei *zero waste* przyczynia się do mniejszej degradacji środowiska. Prawie połowa respondentów uważa, że koncepcja *zero waste* to chwilowa moda. Około 40% ankietowanych czerpie satysfakcję z życia w myśl idei *zero waste*.

Zakończenie

Świadomość konsumentów w odniesieniu do dbałości o przyrodę zdecydowanie wzrasta, jednak jeszcze znacząca ilość społeczeństwa nie widzi powagi problemu odnośnie do zanieczyszczenia oceanów, lasów oraz szeregu innych miejsc. Media informują o globalnym ociepleniu, zanieczyszczeniu rzek i oceanów, smogu, suszach i powodziach, które są spowodowane ingerencją człowieka w środowisko naturalne, jednak często nie pokazują sposobów umożliwiających konsumentom ograniczenia degradacji środowiska, które zaczynają się u każdego w domu.

Każda jednostka przez stosowanie się do prostych zasad w myśl koncepcji *zero waste* jest w stanie podejmować kroki, które ograniczają poziom zanieczyszczenia środowiska, chociażby poprzez proste zachowania, takie jak: rezygnowanie z plastikowych woreczków na warzywa czy owoce, a w zamian korzystanie z wielorazowych materiałowych lub po prostu kupowanie produktów mających swoje naturalne opakowanie, bez zbędnych materiałów, ograniczenie spożycia wody w plastikowych butelkach na rzecz wielorazowych dzbanków do filtrowania wody, prawidłową segregację odpadów, kupowanie dóbr lokalnych w celu ograniczenia emisji CO₂ oraz rozsądnych decyzji podejmowanych w miejscu sprzedaży, tak aby nie kupować produktów, których konsument nie jest w stanie zużyć, a przez to po prostu je wyrzuca. Badanie świadomości ekologicznej konsumentów jest niezwykle ważne z punktu widzenia naukowca, dlatego autorka skupiła się na tematyce, aby badać poziom świadomości konsumentów, ale także poszczególne kanały dotarcia do klientów, tak by dochodzić do wniosków. Pisząc kolejną publikację dotyczącą koncepcji *zero waste* autorka zauważyła kierunki badań, jakie należy poruszać, aby pogłębić badania i odpowiadać na kolejne pytania badawcze.

LITERATURA

- Bednarek-Gejo A., Mianowany M., Skoczylas P., Głowacka A. (2012), Świadomość ekologiczna studentów, „Hygeia Public Health”, nr 47(2), s. 201–206.
- Coderoni S., Perito M., Sustainable consumption in the circular economy. An analysis of consumers' purchase intentions for waste-to-value food, „Journal of Cleaner Production”, t. 252.
- Curran T., Williams I.D., (2012), A zero waste vision for industrial networks in Europe, „Journal of Hazardous”, t. 2007–2008, s. 3–7.
- Drabik, D., Gorter H., Reynolds C. (2019), A conceptual and empirical framework to analyze the economics of consumer food waste, „Resources, Conservation and Recycling”, t. 149, s. 500–509.
- Ellen MacArthur Foundation (2015), *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*.
- Johnson B. (2017), *Pokochaj swój dom. Zero waste Home, czyli jak pozbyć się śmieci, a w zamian zyskać szczęście, pieniądze i czas*, Angora SA, Warszawa.
- Kłos L. (2015), Świadomość ekologiczna Polaków – przegląd badań, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 42/2, s. 35–44.
- Ministerstwo Środowiska (2019), *Jednotematyczne badanie świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski – Gospodarka odpadami*, raport z badania, pobrano z: <https://www.gov.pl/web/klimat/badania-swiadomosci-ekologicznej> [dostęp: 20.02.2020].
- Nowaczek A., Kulczycka J., Smol M., Avdiushchenko A., Hausner J. (2017), Badania podstaw i poziomu świadomości w obszarze gospodarki o obiegu zamkniętym, [w:] J. Kulczycka, K. Głuc (red.), *W kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Perspektywa przemysłu* (s. 19–30), Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
- Silva A., Rosano M., Stocker L., Gorissen L. (2017), From waste to sustainable materials management: Three case studies of the transition journey, „Waste Management”, t. 61, s. 547–557.
- Singh, S., Ramakrishna S., Gupta M. (2017), Towards zero waste manufacturing: A multi-disciplinary review, „Journal of Cleaner Production”, t. 168, s. 1230–1243.
- Song Q, Li J., Zeng X. (2015), Minimalizing the increasing solid waste through zero waste strategy, „Journal of Cleaner Production”, t. 104, s. 199–210.
- Stanaszek A., Tędziogolska M. (2011), *Badania świadomości ekologicznej Polaków 2010 ze szczególnym uwzględnieniem energetyki przyjaznej środowisku*, Instytut Energetyki, Warszawa.
- Szpura A. (2019), *Jak uratować świat? Co dobrego możesz zrobić dla planety*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa.
- Węgrowaska K. (2017), *Życie zero waste: Żyj bez śmieci i żyj lepiej*, Wydawnictwo Znak Litera Nowa, Kraków.
- Zaman A.U. (2016), A comprehensive study of the environmental and economic benefits of resource recovery from global waste management systems, „Journal of Cleaner Production”, t. 124, s. 41–50.

Zaman, A. (2014), Identification of key assessment indicators of zero waste management systems, „Ecological Indicators” t. 36, s. 682–693.

Zaman, A. (2015), A comprehensive review of the development of zero waste management: lessons learned and guidelines, „Journal of Cleaner Production”, t. 91, s. 12–25.

STRESZCZENIE

Świadomość ekologiczna konsumentów w dzisiejszych czasach wzrasta, a podejmowane decyzje zakupowe stają się coraz bardziej świadome. Szerzenie świadomości ekologicznej jest niezwykle ważne, gdyż przyczynia się do ochrony środowiska. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji *zero waste* oraz postrzegania jej zasad przez respondentów. Artykuł prezentuje analizę badania internetowego na próbie 304 respondentów. W badaniu użyto następujących metod badawczych: opisowa, badanie internetowe, obserwacja, graficzna prezentacja danych oraz analiza źródeł wtórnych – raportu Ministerstwa Klimatu. Badanie pokazuje m.in. większą skłonność do przestrzegania zasad w myśl koncepcji *zero waste*. Poruszanie tematu koncepcji *zero waste* umożliwia szerzenie działań budujących świadomość ekologiczną. Niniejsza publikacja ma celu szerzenie świadomości dotyczącej podejmowania małych kroków przez konsumentów w podejmowaniu codziennych decyzji zakupowych, które nie opierają się tylko na zaspokojeniu potrzeb, ale także zwracania uwagi na zachowania nabywcze, aby były przyjazne dla środowiska.

SŁOWA KLUCZOWE

zero waste, świadomość ekologiczna, zachowania konsumentów, ekologia

SUMMARY

Environmental awareness of respondents in the context of the concept of *zero waste*

Environmental awareness of consumers is increasing, and purchasing decisions are becoming increasingly based on this factor. Spreading ecological awareness is extremely important because it contributes to environmental protection. The aim of this article is to present the concept of *zero waste* and the perception of its principles by respondents. The article presents an analysis of an online survey on a sample of 304 respondents. The following research methods were used in the study: descriptive, internet-based research, observation, graphic presentation of data and analysis of secondary sources – a report from the Ministry of Climate. The study shows, among other things a greater willingness to comply with the rules according to the concept of *zero waste*.

Raising the topic of the concept of *zero waste* makes it possible to spread activities that build ecological awareness. This publication aims to promote awareness of small steps taken by consumers in making everyday purchasing decisions that are not only based on satisfying needs, but also focusing on purchasing behaviour to be environmentally friendly.

KEYWORDS

zero waste, environmental awareness, customer behaviour, ecology

Międzynarodowe programy promujące proekologiczne rozwiązania w portach morskich

ANNA MICHALSKA-SZAJER*

Wstęp

Porty morskie stanowią istotne ogniwa w lądowo-morskich łańcuchach transportowych. Ich specyficzny charakter działalności oraz położenie na styku lądu i wody sprawiają, że silnie oddziałują na środowisko naturalne oraz funkcjonowanie ekosystemów.

W ostatnich latach można zauważyć znaczący wzrost zainteresowania ochroną środowiska naturalnego. Tym samym coraz większą popularność zyskują koncepcje zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu, które mówią o synergii działania w trzech kluczowych obszarach – społecznym, ekonomicznym oraz środowiskowym. Proekologiczne rozwiązania są coraz chętniej wdrażane w niemalże wszystkich branżach. Ochrona środowiska staje się również elementem przewagi konkurencyjnej i może mieć wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie.

Celem opracowania jest analiza międzynarodowych programów oraz działań promujących proekologiczne rozwiązania w portach morskich, oraz odpowiedź na pytanie, czy i jakie korzyści niesie za sobą realizacja przez przedsiębiorstwo zadań z zakresu ochrony środowiska.

* Mgr, Katedra Transportu i Handlu Morskiego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, anna.michalskaszajer@gmail.com, ul. Armii Krajowej 119, 81-824 Sopot.

1. Zrównoważony rozwój transportu morskiego

Do końca XIX wieku tematy negatywnego wpływu działalności człowieka na przyrodę oraz wyczerpywania zasobów naturalnych pojawiały się sporadycznie i były to rozważania o charakterze lokalnym lub regionalnym.

Gwałtowny rozwój gospodarki, jaki miał miejsce w XX wieku, spowodował zanieczyszczenie środowiska oraz niekontrolowany rozwój procesów urbanistycznych. Granice rozwoju gospodarczego oraz konieczność ochrony ekosystemu zostały zauważone dopiero w latach 60. XX wieku. Powstały wówczas pierwsze organizacje ekologiczne, programy ochrony środowiska oraz publikacje o tej tematyce [Dąbrowski, Nowosielski, 2013, s. 13–15].

Zmiany w podejściu do kwestii ekologii wpłynęły na funkcjonowanie zdecydowanej większości przedsiębiorstw, w tym również portów morskich. Port morski jest powszechnie definiowany jako miejsce na styku lądu i morza, gdzie statki oraz ładunki mogą korzystać z przystani i oferowanych im usług. [Kuźma, Szczepaniak, 1971, s. 17; Szwankowski, 2000, s. 31]. Rozwój technologii transportowych oraz zwiększenie dostępności usług transportowych znacząco wpłynęły na postrzeganie roli, jaką porty morskie odgrywają w międzynarodowym systemie transportowym. Stanowią one obiekty węzłowe o międzygałęziowym charakterze usług świadczonych na rzecz środków transportu, pasażerów i ładunków [Grzelakowski, 1983, s. 8–9; Klimek, 2010, s. 96]. Rozwój powiązań gospodarczych pomiędzy portamiorskimi a ich bliższym i dalszym otoczeniem spowodował zwiększanie zakresu realizowanych przez porty funkcji o przemysłowe, logistyczne, informacyjne, zarządcze, administracyjne, społeczne oraz innowacyjne [Klimek, 2016, s. 21].

Biorąc pod uwagę wyżej opisany charakter działalności portów morskich, są one obiektami generującymi liczne efekty zewnętrzne. Jako ekologiczne efekty pośrednie portów morskich J. Dąbrowski [2011, s. 132] wymienia:

- wpływ na mikroklimat wokół miast,
- wpływ na ekosystem lokalny oraz regionalny,
- zagrożenie skażeniem wód, gleb oraz powietrza,
- pogorszenie jakości środowiska.

Temat zrównoważonego rozwoju sektora transportu morskiego jest coraz częściej omawiany w literaturze, podobnie jak społeczna odpowiedzialność portów morskich, która zakłada uwzględnienie trzech obszarów: ekonomicznego, społecznego oraz ekologicznego [Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2003, s. 5]. Przy omawianiu społecznej odpowiedzialności portów morskich, najczęściej rozpatrywany jest ich wpływ na środowisko [Bateman, 1996; Berechman, Tseng, 2012; Dinwoodie i in., 2012, s. 263–283; ESPO, 2012]. Niektórzy badacze skupiają się na efektach zewnętrznych wynikających z działalności żeglugowej [Berechman, Tseng 2012; Dinwoodie i in., 2012, s. 263–283] podczas gdy inni skierowali

uwagę na emisje wynikające z funkcjonowania zaplecza portowego [Roso, 2007, 2008; Liao i in., 2009; Bergqvist, Egels-Zandén, 2012].

Niektóre opracowania poświęcone polskim portom morskim przytaczają przykłady proekologicznych działań jako elementu polityki społecznej odpowiedzialności realizowanej przez porty morskie [Gromadowski, 2013, s. 15–23; Terebińska, 2017; Klimek, Dąbrowski, 2018; Klimek i in., 2019, 2020].

Kluczowym elementem zrównoważonego rozwoju portów morskich jest ochrona środowiska naturalnego i – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw z innych branży – porty są zobowiązane do stosowania się do prawodawstwa unijnego oraz krajowego w zakresie proekologicznych rozwiązań. Biorąc pod uwagę charakter działalności oraz lokalizację portów morskich, ich szczególna odpowiedzialność jest związana z oddziaływaniem na środowisko morskie. Morze stanowi przedmiot szczególnej troski Unii Europejskiej, ponieważ odgrywa istotną rolę nie tylko w gospodarce, ale także w życiu społecznym krajów członkowskich. Biorąc pod uwagę bezpieczeństwo środowiskowe, przepisy unijne zakładają promowanie żeglugi tzw. bliskiego zasięgu oraz statków, których efektywność środowiskowa, energetyczna oraz emisyjność są lepsze niż wartości średnie [Płoska, Próchniak, 2017].

2. Wspieranie proekologicznych rozwiązań w portach morskich

W realizację proekologicznych rozwiązań w portach morskich jest bezpośrednio zaangażowana Europejska Organizacja Portów Morskich (ESPO¹). Opierając się na tradycji sięgającej 1996 roku, ESPO i EcoPorts² regularnie monitorują kwestie środowiskowe w członkowskich portach morskich i na podstawie tych danych tworzą raporty. W najnowszym zestawieniu (z 2019 roku) proekologiczne działania badanych portów morskich zostały pozytywnie ocenione. Zdecydowana większość analizowanych podmiotów wdraża politykę ochrony środowiska

¹ The European Sea Ports Organization (ESPO) – organizacja powstała w 1993 r., która zrzesza zarządy portów krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz Norwegii. Do jej głównych zadań należą:

- pomoc krajom członkowskim w lepszym zrozumieniu inicjatyw politycznych ważnych dla sektora gospodarki morskiej;
- pomoc władzom unijnym w lepszym zrozumieniu roli i znaczenia portów morskich [ESPO, 2020].

² EcoPorts to główna inicjatywa środowiskowa europejskiego sektora portowego. Powstała w 1997 roku, a do 2011 roku została w pełni zintegrowana z Europejską Organizacją Portów Morskich [EcoPorts].

oraz zrównoważonego rozwoju. Problemem jest to, że nie wszystkie³ porty raportują wyniki wprowadzonego zarządzania środowiskowego, co powinno być standardem. Informacje w najnowszym raporcie z 2019 roku pochodziły z 94 portów morskich zrzeszonych w ESPO.

Opublikowane w raporcie z 2019 roku priorytety środowiskowe pokrywały się z tymi z lat poprzednich i obejmowały:

- jakość powietrza,
- zużycie energii,
- zmiany klimatu,
- hałas,
- relacje z lokalną społecznością,
- gospodarkę odpadami pochodzącymi ze statków,
- gospodarkę odpadami portowymi,
- rozbudowę portów (na lądzie),
- pogłębianie portowych torów wodnych,
- jakość wody [ESPO, 2019].

Głównym celem organizacji EcoPorts jest współpraca w zakresie ochrony środowiska oraz stworzenie platformy wymiany wiedzy.

EcoPorts zapewnia swoim członkom dwa narzędzia [EcoPorts (2)]:

1. Metoda autodiagnozy (ang. *Self Diagnosis Method* – SDM), która jest złożona z trzech części:
 - SDM checklist – służąca identyfikacji zagrożeń dla środowiska;
 - SDM comparison – umożliwiająca porównanie uzyskanego przez dany port wyniku ze średnią europejską;
 - SDM review – które pozwala na otrzymywanie porad ekspertów oraz spersonalizowanych rekomendacji.
2. *Port Environmental Review System* (PERS), który stanowi jedyną dedykowaną dla sektora portowego normę zarządzania środowiskowego. Standard ten został opracowany przez porty. PERS nie tylko uwzględnia najważniejsze wymagania zawarte w uznanych normach zarządzania środowiskowego (takich, jak ISO 14001), ale bierze również pod uwagę specyfikę działalności portowej. Opiera się na zaleceniach ESPO dotyczących funkcjonowania sektora portowego i wyznacza portom konkretne cele do osiągnięcia. Wdrażanie standardu jest monitorowane przez Rejestr Lloyd'a. Certyfikat PERS jest przyznawany na okres 2 lat. Obecnie organizacja EcoPorts liczy 105 członków, natomiast certyfikat PERS posiadają 22 porty [EcoPorts].

³ Zgodnie z raportem z 2019 roku jedynie 70% badanych portów morskich publikowało raporty środowiskowe [ESPO, 2019].

Kolejnym programem promującym proekologiczne rozwiązania w portach morskich jest Światowy Program Zrównoważonego Rozwoju Portów (WPSP)⁴. WPSP opiera się na wcześniejszej inicjatywie IAPH⁵, mianowicie WPCI⁶. Jako partnerzy strategiczni Światowego Programu Zrównoważonego Rozwoju Portów zostały zarejestrowane następujące organizacje: Amerykańskie Stowarzyszenie Portów Morskich (AAPA), Europejska Organizacja Portów Morskich (ESPO), Międzynarodowe Stowarzyszenie Miast i Portów (AIVP) oraz Światowe Stowarzyszenie Infrastruktury Transportu Wodnego (PIANC) [WPSP].

Kierując się siedemnastoma celami zrównoważonego rozwoju ONZ, utworzony został program WPSP, który ma na celu wzmocnienie i koordynowanie wysiłków portów morskich na całym świecie w zakresie zrównoważonego rozwoju. Cele programu zostały podzielone na pięć obszarów (tablica 1).

Tablica 1. Cele programu WPSP

Obszar zrównoważonego rozwoju	Potencjalne tematy
Klimat i energia	– efektywność energetyczna, – gospodarka o obiegu zamkniętym, – energia odnawialna, – CO₂ i infrastruktura, – promowanie ekologicznych statków, – stosowanie alternatywnych paliw transportowych
Dialog między miastem a portem	– zarządzanie relacjami z interesariuszami, – raportowanie zrównoważonego rozwoju, – relacje miasto – port, – zatrudnienie, – edukacja, – planowanie przestrzenne, – przyroda w portach, – kultura organizacji, – efekty zewnętrzne operacji portowych

⁴ *World Ports Sustainability Program* (WPSP) został utworzony 12 maja 2017 r. przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Portów i Przystani.

⁵ *International Association of Ports and Harbors* (IAPH) – Międzynarodowe Stowarzyszenie Portów i Przystani.

⁶ *World Ports Climate Initiative* (WPCI) to inicjatywa mająca na celu wdrożenie zasady zrównoważonego rozwoju w portach morskich, z uwzględnieniem lokalnych warunków i różnych form zarządzania portami.

Obszar zrównoważonego rozwoju	Potencjalne tematy
Zarządzanie i etyka	– przejrzysta polityka, – uczciwość, – równe prawa i szanse, – uczciwy handel, – przeciwdziałanie korupcji, – odpowiedzialne łańcuchy dostaw
Odpowiednia infrastruktura	– planowanie i projektowanie portów, – partnerstwa publiczno-prywatne, – źródła finansowania, – digitalizacja i automatyzacja, – odporność na zmiany klimatu, – zarządzanie ekosystemami
Bezpieczeństwo i ochrona	– cyberbezpieczeństwo, – ISPS (Międzynarodowy kodeks ochrony statku i obiektu portowego) – bezpieczeństwo morskie, – bezpieczeństwo i higiena pracy

Źródło: WPSP (2).

Na stronie internetowej Światowego Programu Zrównoważonego Rozwoju Portów, przy każdym z wymienionych obszarów znajdują się odnośniki do konkretnych działań realizowanych przez porty morskie oraz partnerów strategicznych programu.

Dzięki realizowanym przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Portów i Przystani programom (najpierw WPCI, następnie WPSP), najważniejsze światowe porty morskie zobowiązały się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, jednocześnie nie rezygnując przy tym z funkcji ośrodków transportowych i gospodarczych. W ramach działań promujących ograniczenie emisji gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń powietrza na obszarach portowych porty dążą do ograniczenia emisji spalin przez statki zawijające do portu. W celu realizacji tych działań WPCI zainicjowało w 2010 roku projekt ESI⁷ identyfikujący statki morskie, które osiągają lepsze wyniki w redukcji emisji zanieczyszczeń, niż wymagają tego obecne normy emisji publikowane przez Międzynarodową Organizację Morską.

W ramach indeksów środowiskowych statku uwzględniany jest poziom emisji tlenków azotu, tlenków siarki oraz dwutlenku węgla przez poszczególne statki. Wynik zawiera się w przedziale od 0 pkt. (statek spełniający normy środowiskowe) do 100 pkt. (statek nieemitujący SOx i NOx oraz monitorujący efektywność

⁷ *Environmental Ship Index* – indeksy środowiskowe statku.

energetyczną). Dodatkowo premiowana jest obecność OPS (*Onshore Power Supply*), to znaczy własnego źródła zasilania, umożliwiającego przeprowadzanie operacji przeładunkowych przy pełnym obciążeniu.

Indeksy środowiskowe statku to rozwiązanie dobrowolne, które po wprowadzeniu umożliwia właścicielom statków ich rejestrację w bazie danych ESI. Porty oraz inne podmioty mające dostęp do obliczonego indeksu mogą wówczas promować i nagradzać statki z wyższym wynikiem. W ramach nagród najczęściej występują rabaty na usługi portowe. Wysoki wynik ESI może być również wykorzystywany przez armatorów jako element promocji ich działalności [WPSP (3)].

Tablica 2. Wybrane bonusy oferowane statkom posiadającym certyfikat Green Award przez porty morskie

Nazwa portu	Bonus
Port Lizbona	5% zniżki od cen zawartych w taryfie portowej dla statków z certyfikatem Green Award
Port Sines	5% zniżki na wszystkie usługi portowe dla statków posiadających certyfikat Green Award
Wolny Port Ryga	10% zniżki na opłaty portowe dla tankowców
Port Morski Hamburg	Obniżka o 3% opłat portowych dla tankowców (przewożących ropę naftową, chemikalia oraz LNG) dowolnej wielkości, które posiadają certyfikat Green Award
Port Morski Nagoya	10% zniżki na opłaty portowe dla wszystkich statków morskich posiadających certyfikat Green Award

Źródło: Green Award (2).

Programem, który także umożliwia nagradzanie proekologicznych rozwiązań w branży morskiej jest Green Award⁸, dobrowolny system *non-profit* certyfikujący statki. Certyfikat Green Award mogą uzyskać statki, które uzyskują lepsze wyniki, niż zakładają normy z zakresu bezpieczeństwa, jakości oraz ochrony środowiska. Oceniane są następujące obszary: układ i wyposażenie statku, jakość organizacji (zarządzania), czynnik ludzki, ciągłe doskonalenie. W sektorze transportu morskiego certyfikat funkcjonuje nie tylko jako znak jakości, ale również przynosi korzyści jego posiadaczom. Green Award, poprzez system nagród finansowych i niefinansowych dla certyfikowanych statków umożliwia portom, organizacjom żegludowym oraz innym podmiotom działającym na rynku usług portowych

⁸ Green Award został uruchomiony w 1994 roku.

wspieranie rozwiązań proekologicznych, oraz zwiększających bezpieczeństwo [Green Award].

W tablicy 2 zostały przedstawione niektóre zniżki oferowane przez porty morskie statkom objętym certyfikatem Green Award⁹.

Certyfikat Green Award funkcjonuje w przeszło 30 krajach w Europie, Azji, Afryce, Australii oraz Północnej i Południowej Ameryce. W programie uczestniczy ponad 900 certyfikowanych statków oraz przeszło 140 przedsiębiorstw i organizacji oferujących systemy zniżek dla proekologicznych statków.

Zakończenie

Zrównoważony rozwój portów morskich nie jest chwilowym trendem, ale koniecznością. Coraz częściej na arenie międzynarodowej poruszane są tematy proekologicznych rozwiązań, również w sektorze transportu morskiego. Porty morskie w znaczącym stopniu mogą wpływać na środowisko naturalne, dlatego bardzo istotna jest realizacja działań, które pomogą zminimalizować negatywne efekty zewnętrzne.

Ważnym aspektem wpływającym na rozwój portów morskich jest ich współpraca z bliższym oraz dalszym otoczeniem. W tym celu coraz częściej podmioty te wdrażają polityki społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju. Wzrasta również świadomość społeczeństwa w zakresie ekologii, a tym samym zwiększają się wymagania stawiane portom przez interesariuszy.

Dużą rolę w kształtowaniu proekologicznych działań portów morskich odgrywają międzynarodowe organizacje i ich programy mające na celu promowanie kwestii środowiskowych. Często są to nie tylko platformy wymiany wiedzy oraz dostęp do rad ekspertów, ale również wymierne korzyści finansowe. Realizowanie zadań mających na celu ochronę ekosystemu może być wykorzystywane przez porty morskie jako narzędzie promocyjne, które przyciąga inwestorów oraz kontrahentów, a tym samym wpływa na zwiększanie przychodów przedsiębiorstwa.

Współcześnie duże znaczenie odgrywa wizerunek podmiotów działających na rynku. Istotne jest, w jaki sposób porty morskie są postrzegane przez bliższe i dalsze otoczenie. Niewątpliwie przedsiębiorstwo mające status dbającego o środowisko naturalne oraz uwzględniającego interesy lokalnej społeczności, cieszy się większym zaufaniem i zyskuje lepszą pozycję rynkową.

⁹ Pełna lista przedsiębiorstw oferujących bonusy oraz szczegółowy system nagród dla certyfikowanych statków są dostępne na oficjalnej stronie internetowej Green Award: <https://www.greenaward.org/sea-shipping/incentive-providers/list-of-incentive-providers/> [dostęp: 9.04.2020].

LITERATURA

- Bateman S. (1996), Environmental issues with Australian ports, „Ocean & Coastal Management”, t. 33, nr 1–3, s. 229–247.
- Berechman J., Tseng P. (2012), Estimating the environmental costs of port related emissions: The case of Kaohsiung, „Transportation Research Part D: Transport and Environment”, t. 17, nr 1, s. 35–38.
- Bergqvist R., Egels-Zandén N. (2012), Green port dues – the case of hinterland transport, „Research in Transportation Business & Management”, nr 5, s. 85–91.
- Dąbrowski J. (2011), Efekty zewnętrzne portów morskich, [w:] J. Dąbrowski (red.), *Wyzwania i problemy transportu morskiego*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dąbrowski J., Nowosielski T. (2013), Zrównoważony rozwój nowym paradygmatem rozwoju gospodarczego, [w:] H. Klimek, T. Nowosielski (red.), *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw a zrównoważony rozwój* (s. 9–25), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku, Gdańsk.
- Dinwoodie J., Tuck S., Knowles H. (2012), Assessing the environmental impact of maritime operations in ports: A systems approach, [w:] D. Song, P. Panayides (red.), *Maritime Logistics: Contemporary Issues*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- EcoPorts, *EcoPorts About us*, pobrano z: EcoPorts, <https://www.ecoport.com/about> [dostęp: 10.03.2020].
- EcoPorts (2), *EcoPorts Tools*, pobrano z EcoPorts, <https://www.ecoport.com/pers> dostęp dnia 10.03.2020 r.
- ESPO (2020), *Our Organisation: ESPO'S Role*, pobrano z: European Seaport Organisation, <https://www.espo.be/organisation#espos-role> [dostęp: 9.04.2020].
- ESPO (2012), *Green Guide: Towards Excellence in Port Environmental Management and Sustainability*, European Seaport Organisation, Brussels.
- ESPO (2019), *ESPO Environmental Report 2019*, European Seaport Organisation, Brussels.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2003), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, Warszawa.
- Green Award, *About Green Award*, pobrano z: Green Award, <https://www.greenaward.org/sea-shipping/organisation/> [dostęp: 12.03.2020].
- Green Award (2), *List of Incentive Providers*, pobrano z: Green Award, <https://www.greenaward.org/sea-shipping/incentive-providers/list-of-incentive-providers/> [dostęp: 12.03.2020].
- Gromadowski K. (2013), *Problems of integrating CSR activities with the overall strategy of the Port of Gdynia based on benchmarking Port of Rotterdam*, PRET SA, Warszawa.
- Grzelakowski A.S. (1983), *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Klimek H. (2010), *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Klimek H. (2016), Porty morskie jako ogniwa lądowo-morskich łańcuchów transportowych oraz ich funkcje gospodarcze, [w:] H. Klimek (red.), *Porty morskie w perspektywie przestrzennej, ekonomicznej, transportowej, logistycznej i społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Klimek H., Dąbrowski J. (2018), Corporate social responsibility of the Port of Gdynia, „SHS Web of Conferences”, nr 57.
- Klimek H., Michalska-Szajer A., Dąbrowski J. (2019), Corporate social responsibility of the Port of Gdansk, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie”, nr 59(131), s. 72–82.
- Klimek H., Michalska-Szajer A., Dąbrowski J. (2020) Corporate social responsibility of the Ports of Szczecin and Świnoujście, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie”, nr 61(133), s. 99–107.
- Kuźma L., Szczepaniak T. (1971), *Porty morskie. Gospodarka w zarysie*, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk.
- Liao Ch., Tseng P., Lu Ch. (2009), Comparing carbon dioxide emissions of trucking and intermodal container transport in Taiwan, „Transportation Research Part D: Transport and Environment”, t. 14, nr 7, s. 493–496.
- Płoska R., Próchniak J. (2017), Definiowanie obszarów społecznej odpowiedzialności na przykładzie bałtyckich portów morskich UE, „Zarządzanie i Finanse”, t. 15, nr 2, s. 323–337.
- Roso V. (2007), Evaluation of the dry port concept from an environmental perspective: A note, „Transportation Research Part D: Transport and Environment” t. 12, nr 7, s. 523–527.
- Roso V. (2008), Factors influencing implementation of a dry port, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, t. 38, nr 10, s. 782–798.
- Szwankowski S. (2000), *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Terebińska M. (2017), Corporate Social Responsibility at the Port of Gdansk Authority SA, „Marketing and Market”, nr 11(CD).
- WPSP, *About WPSP*, pobrano z: World Ports Sustainability Program, <https://sustainable-worldports.org/about/> [dostęp: 9.04.2020].
- WPSP (2), *Areas of interest*, pobrano z: World Ports Sustainability Program, <https://sustainableworldports.org/areas-of-interest/> [dostęp: 9.04.2020].
- WPSP (3), *Environmental Ship Index ESI*, pobrano z: World Ports Sustainability Program, <https://www.environmentalshipindex.org/Public/Home> [dostęp: 12.03.2020].

STRESZCZENIE

Porty morskie ze względu na wysokoemisyjny charakter działalności oraz położenie na styku lądu i wody, generują liczne efekty zewnętrzne wpływające negatywnie na środowisko naturalne. Wzrost zainteresowania ochroną środowiska oraz koncepcjami zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu spowodował popularyzację proekologicznych rozwiązań również w portach morskich.

Artykuł przedstawia zestawienie najpopularniejszych międzynarodowych programów oraz działań promujących ochronę środowiska naturalnego, oraz ograniczenie generowania kosztów zewnętrznych.

Wiele organizacji o międzynarodowym zasięgu zaangażowało się w promowanie przyjaznych środowisku rozwiązań podejmowanych przez porty morskie. ESPO oraz EcoPorts monitorują stan środowiska naturalnego i to, w jaki sposób wpływa na nie działalność portowa, a także regularnie wyznaczają priorytety środowiskowe portów morskich. Z kolei Międzynarodowe Stowarzyszenie Portów i Przystani (IAPH) wdrożyło *World Ports Climate Initiative* (WPCI), na którego bazie powstał Światowy Program Zrównoważonego Rozwoju Portów (WPSP).

Działania wymienionych w tekście organizacji przyczyniają się do zwiększenia ekologicznej świadomości wśród interesariuszy portów oraz do minimalizowania negatywnych efektów zewnętrznych generowanych przez porty morskie.

SŁOWA KLUCZOWE

CSR, EcoPorts, PERS, zrównoważony rozwój, porty morskie, transport morski.

SUMMARY

International programs promoting environment friendly solutions in seaports

Due to the high-emissions nature of seaports activities and their location between land and water, ports generate negative externalities that have a negative impact on the natural environment. Increased interest in environmental protection and concepts of sustainable development and corporate social responsibility has resulted in the popularization of environment friendly solutions in seaports also.

The article presents a list of the most popular international programs and activities promoting environmental protection and reduction of the externalities. Many international organizations have become involved in promoting environment friendly solutions undertaken by seaports. ESPO and EcoPorts monitor the state of the environment and regularly create a list of environmental priorities for seaports. In turn, the International Association of Ports and Harbors (IAPH) implemented the *World Ports Climate Initiative* (WPCI), on the basis of which the *World Ports Sustainability Program* (WPSP) was created.

The activities of the organizations mentioned in the text contribute to increasing ecological awareness among port stakeholders and also minimizing externalities generated by sea ports.

KEYWORDS

CSR, EcoPorts, PERS, sustainable development, seaports, maritime transport.

Model układu relacyjnego podmiotów partycypujących w ekonomii współdzielenia

ANDRZEJ HANUSIK*

Wstęp

Obecnie ekonomia współdzielenia przechodzi swoisty renesans, jednak wciąż pod wieloma względami jest to zjawisko niedostatecznie rozpoznane. Celem niniejszego artykułu jest wypełnienie części tej luki badawczej przez identyfikację relacji, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi podmiotami partycypującymi we współdzieleniu dóbr. W tym celu stworzono model układu relacyjnego podmiotów wykorzystujących rozwiązania z zakresu ekonomii współdzielenia.

Przedstawiony artykuł ma charakter przyczynkowy, a więc z założenia stanowić ma fundament do dalszych badań [Zieliński, 2012, s. 16]. Zdaniem autora konieczne jest stworzenie modelu relacyjnego dla ekonomii współdzielenia, gdyż w znacznym stopniu przyczynić się on może do poprawy jakości badań z tego zakresu. Omawiany model posłużyć może również do wyznaczania potencjalnych kierunków dalszych badań. Podstawą do stworzenia modelu były badania literatury, własne obserwacje oraz wcześniej realizowane badania dotyczące zjawiska ekonomii współdzielenia. Zaznaczyć jednak należy, że bardzo szeroki zakres przedmiotowy oraz podmiotowy koncepcji ekonomii współdzielenia powoduje, że praktycznie niemożliwe jest stworzenie jednego, uniwersalnego rozwiązania dla wszystkich istniejących przypadków. Zaproponowany w pracy model ma więc charakter ogólny, przez co każdorazowo dostosowywany może być do konkretnej sytuacji.

* Mgr inż., Katedra Transportu, Kolegium Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, andrzej.hanusik@ue.katowice.pl, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, ORCID: 0000-0001-9696-7344.

1. Ekonomia współdzielenia jako alternatywa dla dotychczas funkcjonujących koncepcji ekonomicznych

Ekonomia współdzielenia to obecnie bardzo popularna koncepcja, o czym świadczą może mnogość rozwiązań bezpośrednio z nią związanych, np. dynamicznie rozwijające się systemy rowerów miejskich [DeMaio 2009, s. 52], platformy pozwalające na czasowe wypożyczenie samochodu czy hulajnogi elektrycznej. Rozwiązania te okazać się mogą odpowiedzią na jeden z głównych problemów współczesnych miast, czyli tak zwanych podróży pierwszej oraz ostatniej mili [Shaheen, Chan, 2016, s. 1–15]. Coraz popularniejsze stają się również platformy pozwalające na wspólne podróżowanie z miejsca zamieszkania do miejsca pracy. Ekonomia współdzielenia nie ogranicza się jednak tylko do rozwiązań związanych z mobilnością – nie brakuje różnego rodzaju inicjatyw, zarówno czysto biznesowych (np. przestrzenie coworkingowe), jak i typowo społecznych (np. banki czasu). Stwierdzić można, że ekonomia współdzielenia stała się zasadniczym paradygmatem współczesnego społeczeństwa, który dodatkowo zdaje się całkowicie zgodny z koncepcją zrównoważonego rozwoju [Heinrichs 2013, s. 228–231]. Zaznaczyć jednak należy, że ekonomia współdzielenia nie jest zjawiskiem nowym – o jej początkach mówić można już w prehistorii, gdzie ówczesne społeczności funkcjonowały właśnie na zasadach współdzielenia [Cameron, Neal, 2004, s. 26–27]. Nie można więc mówić o nowej koncepcji, a raczej o jej adaptacji do warunków współczesnego świata.

Wyróżnikiem ekonomii współdzielenia jest jej podejście do kwestii prawa własności, czyli do zdolności konsumenta do bezpośredniego korzystania z posiadanego dobra. Podmiot posiadający prawo własności może również uzyskiwać z tego tytułu korzyści oraz ma możliwość przenoszenia tego prawa na osoby trzecie [The Ronald Coase Institute, 2019]. Decyduje on również o warunkach udostępnienia danego przedmiotu [Hamari i in., 2016, s. 2048–2050]. Współdzielenie także zapewnia możliwość korzystania z danego dobra oraz czerpania z tego tytułu korzyści, natomiast nie pozwala na przenoszenie własności produktu na osoby trzecie. Współdzielenie zwiększa poziom wykorzystania, a koszty dzielone są na większą liczbę podmiotów – rośnie więc ich efektywność ekonomiczna [Schor, 2014, s. 5–6].

Innym wyróżnikiem ekonomii współdzielenia jest sieciowy charakter jej relacji. Najczęściej omawianymi w literaturze ekonomicznej modelami biznesowymi są rozwiązania linearne, które w bardzo prosty sposób definiują układy relacyjne pomiędzy podmiotami¹. Obecnie na popularności zyskują modele sieciowe,

¹ Dobrym przykładem linearnego ujmowania relacji pomiędzy różnymi podmiotami jest koncepcja łańcucha wartości, zaproponowaną przez M.E. Portera. Koncepcja ta związana jest z koniecznością dostarczenia wartości dodanej na każdym etapie danego procesu – elementy, które tej wartości nie generują, powinny zostać zmodernizowane bądź usunięte [Porter, 2001, s. 52–66].

które w znacznie bardziej skomplikowany sposób określają strukturę relacyjną. Ekonomia współdzielenia do efektywnego funkcjonowania wymaga również osiągnięcia masy krytycznej², przez co w naturalny sposób wpływa na usiecienie relacji zachodzących w ramach jednej platformy, jak i pomiędzy różnymi platformami [Hanusik, 2019, s. 41–55].

Swoistym znakiem czasu współczesnej ekonomii jest mnogość nowych koncepcji, które pomimo wielu wspólnych punktów, wyrażają inne podejście do procesów gospodarczych, niż miało to miejsce w starszych koncepcjach ekonomicznych. Bardzo dobrym przykładem nowego podejścia jest tzw. gospodarka obiegu zamkniętego, która ma na celu utrzymanie produktów, komponentów i materiałów przez cały czas w ich najwyższej użyteczności i wartości [Webster, 2015, s. 16]. Koncepcja ta wydaje się całkowicie zgodna z założeniami ekonomii współdzielenia. Zaznaczyć również warto, że obecnie na rynku dostrzec można bardzo silne tendencje prośrodowiskowe konsumentów, co jest zarówno wyzwaniem dla przedsiębiorstw, jak i szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Hanusik, Woźnica, 2017, s. 153–157]. Zwiększenie wykorzystania produktów przez ich współdzielenie jest więc nie tylko krokiem dobrym dla środowiska naturalnego, ale także szansą na zwiększenie udziału danego przedsiębiorstwa w rynku.

Wydaje się, że ekonomia współdzielenia stoi w opozycji do innych koncepcji ekonomicznych. Inne podejście do własności pozwala na osiągnięcie wyższej efektywności, a sieciowy charakter relacji zachodzący pomiędzy poszczególnymi interesariuszami wpływa na elastyczność oraz szybkość rozwoju tej koncepcji. Z drugiej strony ekonomia współdzielenia zdaje się zgodna z nowszymi koncepcjami ekonomicznymi. Można powiedzieć, że współczesny rynek przechodzi rewolucję współdzielenia, gdyż koncepcja ta zdaje się funkcjonować na coraz to większej liczbie obszarów, a potencjalnych dostawców oraz konsumentów co roku przybywa. To jednak czas pokaże, czy ekonomia współdzielenia okaże się nowym paradygmatem ekonomicznym, czy jest tylko chwilowo popularnym trendem społecznym.

² Masa krytyczna to taka liczba uczestniczących podmiotów, która zapewni opłacalność dla podmiotów dostarczających rozwiązania współdzielone oraz taka liczba dostępnych przedmiotów, która umożliwi sprawne działanie całego systemu. Masa krytyczna potrzebna do udanego uruchomienia nowej platformy jest znacznie mniejsza na rynkach lokalnych niż na rynkach globalnych [Frenken, Schor, 2017, s. 8–9].

2. Model układu relacyjnego ekonomii współdzielenia

2.1. Przedmiot oraz podmiot modelu

Ekonomia współdzielenia niewątpliwie jest zjawiskiem bardzo złożonym. Sytuacja taka spowodowana jest zarówno przez mnogość form współdzielenia, różnorodność współdzielonych produktów, jak i przez bardzo duże zróżnicowanie podmiotów partycypujących w systemach ekonomii współdzielenia. Konieczne więc staje się dokonanie systematyzacji tejże koncepcji w postaci modelu relacyjnego.

Przedmiotem ekonomii współdzielenia mogą być dowolne dobra, zarówno materialne, jak i niematerialne. Przykładem współdzielenia produktów materialnych mogą być wspomniane już wcześniej pojazdy, ale także nieruchomości czy zdecydowanie tańsze produkty, takie jak narzędzia, sprzęt RTV i AGD, oprogramowanie komputerowe³, czy książki⁴. Współdzielone mogą być również dobra niematerialne – przykładami takich inicjatyw mogą być inicjatywy Open Knowledge (np. Towarzystwo Królewskie w Londynie, które uważane jest za prekursora tej formy współdzielenia) [García-Peñalvo i inni, 2010, s. 521], Open Innovation (współdzielenie zewnętrznych, nowoczesnych rozwiązań technologicznych w celu utrzymania bądź polepszenia możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa) [Chesbrough, 2003, s. 43–62] czy bardzo popularne banki czasu, które pozwalają zarówno na wymianę umiejętności, jak i wspólne, naprzemienne wykonywanie pewnych obowiązków (np. opiekę na dziećmi). Zakres przedmiotu współdzielenia jest więc bardzo szeroki, dotyczyć może praktycznie każdego dobra.

Struktura podmiotowa ekonomii współdzielenia również jest skomplikowana (co wynika, chociażby, z sieciowego charakteru zachodzących w niej relacji). Niemniej jednak można dokonać kategoryzacji podmiotów partycypujących, biorąc pod uwagę pełnione przez nie funkcje:

³ Współdzielenie oprogramowania bardzo często łamie postanowienia umowy licencyjnej. Niemniej jednak dostawcy coraz częściej widzą konieczność umożliwienia konsumentom współdzielenia posiadanego przez nich oprogramowania, przez co coraz popularniejsze stają się multistanowiskowe licencje domowe, np. program antywirusowy McAfee® [McAfee®]. Na współdzielenie posiadanej biblioteki z kilkoma innymi użytkownikami pozwala również platforma Steam, z tym, że w danym momencie z biblioteki może korzystać tylko jedna osoba [Steam Family Sharing].

⁴ Najpopularniejszą inicjatywą współdzielenia książek jest Bookcrossing [Bookcrossing Polska].

- dostawcy – podmioty, które dostarczają produkty przeznaczone do współdzielenia i/lub zarządzają platformą;
- klienci – podmioty, które wykorzystują dobra współdzielone bez posiadania prawa własności do nich;
- władze – podmioty administracji publicznej zarówno na szczeblu lokalnym, regionalnym, jak i centralnym;
- inni interesariusze – do grupy tej zaliczyć można np. organizacje pozarządowe, wspólnoty, osoby należące do różnego rodzaju inicjatyw społecznych czy podmioty, które nie wykorzystują rozwiązań współdzielonych, ale odnotowują ich wpływ na własną działalność.

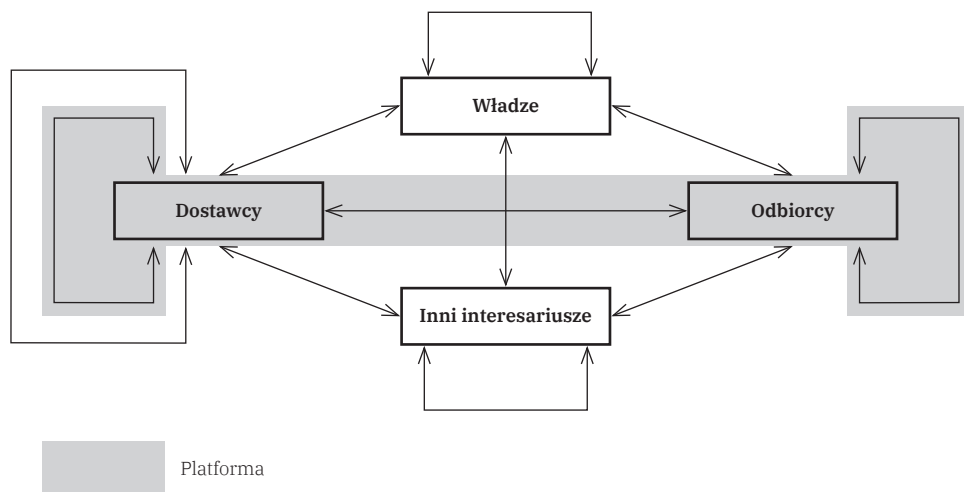
Zaznaczyć należy, że niektóre podmioty mogą zostać przyporządkowane do kilku grup jednocześnie albo mogą pełnić inne funkcje w ramach różnych platform, np. jedno przedsiębiorstwo dostarczać będzie pewne dobro współdzielone oraz będzie korzystać z innego, oferowanego przez inny podmiot. Co więcej, działania innych podmiotów ekonomii współdzielenia mogą leżeć w interesach omawianego przedsiębiorstwa, przez co zaliczyć je można również do grupy interesariuszy innych platform.

Jednoznaczne i wyczerpujące zdefiniowanie przedmiotu oraz podmiotu ekonomii współdzielenia jest praktycznie niemożliwe. Sytuacja taka spowodowana jest bogactwem rozwiązań oraz bardzo dużą liczbą podmiotów zaangażowanych we współdzielenie. Niemniej jednak na potrzeby opisywanego modelu zaproponowany podział zdaje się wystarczający.

2.2. Relacje zachodzące w modelu

Sieciowy charakter relacji pomiędzy podmiotami partycypującymi w ekonomii współdzielenia powoduje powstawanie bardzo skomplikowanej struktury powiązań pomiędzy podmiotami. O ile stworzenie modelu uwzględniającego wszystkie podmioty partycypujące we współdzieleniu byłoby praktycznie niemożliwe, o tyle modelowanie oparte na homogenicznych grupach podmiotów (które zdefiniowane zostały w podrozdziale 2.1) jest całkowicie wykonalne. Co więcej, takie uproszczenie znacząco przyczyni się do poprawy czytelności całego modelu. Rysunek 1 przedstawia model układu relacyjnego podmiotów biorących udział we współdzieleniu produktów.

W zaproponowanym modelu zdefiniowane zostały wszystkie możliwe relacje pomiędzy poszczególnymi grupami podmiotów. Zaznaczyć również należy, że we wszystkich przypadkach są to relacje dwustronne – siła tego oddziaływania będzie jednak różna w zależności od preferencji czy specyficznych cech poszczególnych uczestników.



**Rysunek 1. Model układu relacyjnego podmiotów partycypujących
w ekonomii współdzielenia**

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej spotykane są relacje pomiędzy dostawcami a klientami. Tego rodzaju powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami mogą mieć dwojaki charakter:

- relacje pomiędzy podmiotami udostępniającymi dane dobra a ich odbiorcami – jest to klasyczna relacja ekonomiczna, z jedną znaczącą różnicą: brakiem przeniesienia prawa własności. Aby relacja wystąpiła, obie strony muszą z tego tytułu osiągnąć korzyść;
- relacje pomiędzy konsumentami a zarządcą platformy – aby dojść mogło do transakcji, konieczne jest połączenie strony popytowej ze stroną podaży. Taką rolę pełni platforma, która stanowi jednocześnie mikrorynek umożliwiający oraz strukturyzujący poszczególne transakcje [Rochet, Tirole, 2003, s. 990–1029].

Kolejną kategorią są relacje pomiędzy dostawcami a władzami. Ta kategoria relacji zachodzi poza platformą, niemniej posiada bardzo duży wpływ na sposób jej funkcjonowania – władze mogą np. dotować pewne rozwiązania. Duże znaczenie mają również przepisy prawne, które określają zasady zawierania transakcji współdzielonych⁵.

⁵ Dobrym przykładem może być ustawa z dnia 16 maja 2019 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw, potocznie zwana „lex Uber”, która w znaczącym stopniu ogranicza swobodę prowadzenia działalności w ramach takich platform jak Uber, Bolt czy Lyft [Dz.U., 2019].

Bardzo ważne są również relacje pomiędzy dostawcami a innymi interesariuszami. Ten typ relacji związany jest z oddziaływaniem podmiotów zewnętrznych na dostawców usług współdzielonych – mogą to być działania zarówno pozytywne, jak i negatywne. Zakres wpływu podmiotów trzecich na dostawców zależy od wielu czynników, np. uwarunkowań kulturowych, otoczenia prawnego czy trendów społecznych. Sami dostawcy również mogą wpływać na interesariuszy, przez co powstawać może zjawisko asymetrii na rynku – dobrym przykładem takiej sytuacji jest powstanie zewnętrznej, acz związanej z jakimś przedsiębiorstwem grupy lobbingowej, która będzie dbać o interesy jednego podmiotu oraz szkodzić innym podmiotom poprzez wywieranie nacisku na organy administracji publicznej [Robertson, 1985, s. 190]. Innym przykładem tego typu relacji są działania Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, dotyczące np. polityki antymonopolowej czy polityki ochrony konsumentów [UOKiK].

Relacje pomiędzy poszczególnymi dostawcami odbywać mogą się zarówno w ramach jednej platformy, jak i pomiędzy różnymi platformami. Specyficzny przedmiot ekonomii współdzielenia oraz bardzo skomplikowana struktura sieciowa przyczyniły się do powstania nowego typu relacji, czyli kooperencji. Zjawisko to polega na jednoczesnym konkurowaniu oraz współpracy. Widoczne jest najczęściej w ramach inicjatyw B+R lub w przypadku konieczności osiągnięcia masy krytycznej, gdzie wielu dostawców wspólnie pozyskuje klientów w celu zapewnienia wysokiej jakości usługi, lecz w dalszym ciągu konkuruje o udział w rynku. Za wyróżnik zjawiska kooperencji można uznać dwoistość zachodzących relacji (jednoczesne konkurowanie i kooperowanie), współzależność (uzależnienie od siebie partycypujących stron), długotrwałość relacji (podmioty częściej decydują się na układ kooperacyjny w przypadku długiej perspektywy czasowej) oraz otwartość (dotycząca zarówno liczby zaangażowanych stron, jak i gałęzi działalności czy nawet rynku) [Sobolewska, 2016, s. 111–114].

Relacje pomiędzy poszczególnymi klientami charakteryzują się tym, że wykorzystanie danego produktu przez jeden podmiot automatycznie blokuje dostęp do niego dla innego podmiotu – w klasycznych relacjach ekonomicznych sytuacja taka praktycznie nie występuje⁶. Na dodatek interakcje pomiędzy konsumentami usług współdzielonych są utrudnione przez problem asymetrii rozłożenia rozwiązań na danym obszarze, gdzie pewne regiony zawsze będą uprzywilejowane w stosunku do innych. Sytuacja taka związana jest z liczbą aktywnych użytkowników na danym obszarze czy ich preferencjami komunikacyjnymi.

⁶ Wyjątkiem są gospodarki o rynku regulowanym, gdzie braki towarów oraz utrudniony dostęp do produktów są zjawiskiem powszechnym.

Występujące w modelu relacje pomiędzy władzami, mogą mieć dwojaki charakter:

- relacje pomiędzy władzami poszczególnych ośrodków miejskich w celu zapewnienia efektywnego i sprawnego systemu współdzielenia władze poszczególnych obszarów miejskich powinny ściśle ze sobą współpracować. W praktyce sytuacja taka występuje niestety bardzo rzadko, co prowadzi do znacznej asymetrii rozwiązań na terenach miejskich⁷;
- relacje pomiędzy władzami poszczególnych ośrodków miejskich a władzami centralnymi – ten rodzaj relacji determinuje działania podejmowane przez władze lokalne, gdyż zależą one zarówno od przepisów centralnych, jak i od decyzji polityków piastujących wyższe stanowiska administracyjne.

Relacje pomiędzy władzami a klientami związane będą przede wszystkim z wpływem opinii publicznej na decyzje osób rządzących. Bardzo często różnego rodzaju przepisy czy inwestycje miejskie mają charakter czysto populistyczny. W niektórych przypadkach władze mogą jednak zmienić swoje decyzje, jeżeli opór społeczny będzie dość silny. Dobrym rozwiązaniem jest również prowadzenie konsultacji społecznych przed podjęciem ważnych decyzji wpływających na kształt otoczenia miejskiego, gdyż u podstaw każdego ustroju demokratycznego leżeć powinien element wkładu publicznego w proces kształtowania polityki [Fishkin i inni, 2000, s. 657].

Kategoria relacji pomiędzy innymi interesariuszami a władzami jest bardzo podobna do poprzedniej, gdyż motywacja władz pozostaje taka sama, inne mogą być natomiast pobudki interesariuszy, które nie zawsze związane są z dobrem społecznym, a skupione mogą być na interesach poszczególnych podmiotów należących do innych grup. W większości przypadków interesy tej grupy prawdopodobnie będą zbieżne z interesami społecznymi, niemniej jednak istnieje ryzyko powstawania grup lobbujących działających w interesie podmiotów trzecich.

Relacje występujące pomiędzy interesariuszami a klientami determinują ostateczne działania podejmowane przez inne podmioty pośrednio zainteresowane rozwiązaniami współdzielonymi. W omawianym przypadku połączenia sieciowe związane będą głównie z reprezentowaniem interesów klientów pośród pozostałych podmiotów. Bardzo dobrym przykładem omawianej relacji są działania wspomnianego już w artykule Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz skargi czy zapytania konsumentów do tego organu.

Grupa relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami związana jest z interakcjami między podmiotami trzecimi, bezpośrednio nieuczestniczącymi w ekonomii współdzielenia. Występować mogą potencjalne konflikty interesów.

⁷ Bardzo dobrym przykładem asymetrycznego rozłożenia rozwiązań współdzielonych na terenie poszczególnych miast jest system rowerów miejskich Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii [Hanusik, 2020, s. 73–82].

Spowodowane jest to faktem, że grupa ta jest najbardziej zdywersyfikowana, praktycznie pod każdym względem – różnice mogą dotyczyć przyjętych celów czy sposobów ich realizacji, grup docelowych, osobowości prawnej, kultury organizacyjnej, kondycji ekonomicznej oraz wielu innych aspektów. Tak duża mnogość i różnorodność potencjalnych relacji powoduje, że jest to kategoria najtrudniejsza do jednoznacznego określenia. Z drugiej strony wpływ tych podmiotów na kształt całego systemu współdzielenia jest najmniejszy spośród wszystkich omówionych grup, przez co znaczenie tego typu relacji dla wielu innych podmiotów jest praktycznie nieodczuwalne.

Struktura ekonomii współdzielenia jest tworem bardzo dynamicznym oraz charakteryzującym się wysokim stopniem skomplikowania. Zaproponowany w pracy model porządkuje relacje zachodzące w ramach tej koncepcji, identyfikuje oraz opisuje możliwe zjawiska, które występować mogą podczas współdzielenia zarówno dóbr materialnych, jak i niematerialnych. Sieciowy charakter opisywanego zjawiska powoduje, że oprócz bezpośrednich powiązań relacyjnych zaobserwować można również związki pośrednie, które w znaczącym stopniu wpływają na kształt całej struktury. Taki charakter zachodzących relacji jest z jednej strony dużą szansą dla poszczególnych podmiotów, z drugiej – istotnym zagrożeniem, a czasami nawet barierą dla dalszego ich rozwoju.

Zakończenie

Ekonomia współdzielenia jest zjawiskiem, które trwale wpisało się w krajobraz współczesnego społeczeństwa. Już same założenia tej koncepcji powodują, że relacje występujące pomiędzy poszczególnymi podmiotami przyjmują sieciowy charakter, a cała ich struktura jest bardzo skomplikowana. Co więcej, konieczność osiągnięcia masy krytycznej dodatkowo przyczynia się do złożoności omawianego zjawiska.

Publikacje, które zostały przeanalizowane w niniejszym artykule, własne obserwacje oraz wcześniej prowadzone badania pozwoliły na stworzenie modelu układu relacyjnego, który występuje pomiędzy różnymi podmiotami wchodzącymi w skład ekonomii współdzielenia. Zaproponowany model zastosowanie znajdzie przede wszystkim w przypadku planowania szerszych badań nad tym zjawiskiem – uznany więc może zostać za swoisty punkt wyjścia dla dalszej działalności naukowej.

LITERATURA

- Bookcrossing Polska, <https://bookcrossing.pl/> [dostęp: 18.02.2020].
- Cameron R., Neal L. (2004), *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów najnowszych*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.
- Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DeMaio P. (2009), Bike-sharing: History, impacts, models of provision, and future, „Journal of Public Transportation”, t. 12, nr 4, s. 41–56.
- Dz.U. (2019), Ustawa z dnia 16 maja 2019 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2019, poz. 1180.
- Fishkin J.S., Luskin R.C., Jowell R. (2000), Deliberative polling and public consultation, „Parliamentary Affairs”, t. 53, nr 4, s. 657–666.
- Frenken K., Schor J. (2017), Putting the sharing economy into perspective, „Environmental Innovation and Societal Transitions”, t. 23, s. 3–10.
- García-Peñalvo F.J., García de Figuerola C., Merlo J.A. (2010), Open knowledge: challenges and facts, „Online Information Review”, t. 34, nr 4, s. 520–539.
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. (2016), The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption, „Journal of the Association for Information Science and Technology”, t. 67, nr 9, s. 2047–2059.
- Hanusik A. (2019), Wpływ ekonomii współdzielenia na zmianę linearnego modelu biznesowego w kierunku ujęcia sieciowego, [w:] P. Antonowicz, M. Chmielewski, P. Pisarewicz (red.), *Ekonomia i prawo. Wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Hanusik A. (2020), Development asymmetry of the city bike system in the Upper-Silesian Zagłębie Metropolis, [w:] W. Szkutnik, A. Sączewska-Piotrowska, M. Hadaś-Dyduch, J. Acedański (red.), *13th International Scientific Conference “Analysis of International Relations 2020. Methods and Models of Regional Development. Winter Edition”* (s. 73–82), Conference Proceedings, Publishing House of the University of Economics in Katowice, Katowice.
- Hanusik A., Woźnica A. (2017), Strategiczne aspekty ekologii w budowaniu rynkowej przewagi konkurencyjnej, [w:] L. Bukowski, P. Sobczak (red.), *Współczesne problemy logistyki stosowanej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Heinrichs H. (2013), Sharing economy: A potential new pathway to sustainability, „GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society”, t. 22, nr 4, s. 228–231.
- McAfee®, <https://www.mcafee.com> [dostęp: 18.02.2020].
- Porter M.E. (2001), The value chain and competitive advantage (s. 50–66), [w:] D. Barnes (red.), *Understanding Business: Processes*, Routledge, New York.
- Robertson D. (1985), *A Dictionary of Modern Politics: Political Terms and References in Current Use*, Europa Publications, London.
- Rochet J., Tirole J. (2003), Platforms competition in two-sided markets, „Journal of the European Economic Association”, t. 1, nr 4, s. 990–1029.

- Schor J. (2014), *Debating the Sharing Economy*, „Great Transition Initiative Essay”, pobrano z: <https://greattransition.org/publication/debating-the-sharing-economy> [dostęp: 20.02.2020].
- Shaheen S., Chan N. (2016), *Mobility and the Sharing Economy: Potential to Overcome First- and Last-Mile Public Transit Connections*, UC Berkeley Transportation Sustainability Research Center, Richmond, CA.
- Sobolewska O. (2016), Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej, „Studia Ekonomiczne”, nr 283, s. 110–121.
- Steam Family Sharing, <https://store.steampowered.com/promotion/familysharing> [dostęp: 18.02.2020].
- The Ronald Coase Institute (2019), *Glossary for New Institutional Economics*, pobrano z: <https://www.coase.org/nieglossary.htm> [dostęp: 17.02.2020].
- UOKiK, <https://www.uokik.gov.pl/> [dostęp: 20.02.2020].
- Webster K. (2015), *The Circular Economy: A Wealth of Flows*, Ellen MacArthur Foundation Publishing, Cowes.
- Zieliński J. (2012), *Metodologia pracy naukowej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

STRESZCZENIE

W artykule podjęto próbę stworzenia modelu relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi podmiotami partycypującymi w ekonomii współdzielenia. Zdefiniowano zjawisko ekonomii współdzielenia oraz skonfrontowano je z dotychczas funkcjonującymi podejściami ekonomicznymi – przedstawione zostały zarówno różnice, jak i podobieństwa. Zaproponowany model identyfikuje oraz charakteryzuje podmioty biorące udział we współdzieleniu dóbr oraz możliwe przedmioty współdzielenia. Głównym elementem opracowania jest próba rozpoznania różnego rodzaju relacji występującymi pomiędzy poszczególnymi podmiotami oraz dokonanie ich charakterystyki. Podczas analizy modelu zauważono, że koncepcja ekonomii współdzielenia w naturalny sposób wytwarza struktury o charakterze sieciowym, co okazać może się zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla dalszego jej rozwoju.

SŁOWA KLUCZOWE

ekonomia współdzielenia, relacje sieciowe, model

SUMMARY**Relational system's model of entities participating in the sharing economy**

The purpose of this article is to create a relations model between individual entities participating in the sharing economy. The phenomenon of sharing economy has been defined and confronted with existing economic approaches – both differences and similarities were presented. The proposed model identifies and characterizes entities involved in the goods sharing and possible subjects of this sharing. The main element of the study is an attempt to identify various types of relationships between individual entities and to characterize them. During the analysis of the provided model, it was noticed that the concept of sharing economy naturally creates network structures, which can be both an opportunity and a threat to its further development.

KEYWORDS

sharing economy, network relations, model

Myślenie cyklem życia jako paradygmat nowoczesnego zarządzania produktem

MARCIN RYCHWALSKI*

Wstęp

Podstawę koncepcji niniejszego artykułu stanowi wykorzystanie podejścia LCT w ocenie jakości produktów. Celem wykorzystania takiego ujęcia problemu wraz ze współbieżnymi metodami oceny jakości LCA jest wskazanie znaczenia kompleksowej charakterystyki stanu jakości produktów, uwzględniającej perspektywę pełnego cyklu życia. Publikacja ma na celu podkreślenie istotności podejścia do oceny jakości w ujęciu całego cyklu życia oraz upowszechnienie metod jej oceny. Przesłanką podejmowania problematyki badawczej jest również potrzeba szerszego wprowadzenia i upowszechnienia metody LCA w obszarze zarządzania produktem. W publikacji zestawiono różnice obrazu jakości środowiskowej produktów w ujęciu cyklu życia oraz w ujęciu jednoaspektowym przy uwzględnieniu tylko jednej z faz cyklu życia. Przeprowadzono analizę wybranych produktów przy pomocy metody LCA, wykorzystując wspomaganie informatyczne, niezbędne z uwagi na wielowymiarowy charakter jakości badanych obiektów i jej kontekstów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Dlatego w badaniach zastosowano narzędzia komputerowe, a także wykorzystano rozbudowane bazy danych środowiskowych, jak również symulację systemów produktów według koncepcji scenariuszy. Autor ma nadzieję, że wyniki przeprowadzonych badań przyczynią

* Dr, Katedra Zarządzania Jakością, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, marcin.rychwalski@uek.krakow.pl, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków.

się do utworzenia pewnych typowych dróg zastosowań metody, ponieważ obecnie brak jest algorytmów posługiwania się metodyką LCA w odniesieniu do typowych grup asortymentowych produktów, a także opracowań pozwalających na łatwe wprowadzenie LCA do wspierania decyzji produktowych przedsiębiorstw [Hamrol, 2016, s. 180–188]. Przeprowadzona analiza problematyki oceny cyklu życia pozwala na określenie roli, jaką LCA może pełnić w środowiskowej ocenie jakości produktów.

1. Koncepcja myślenia cyklem życia

Dynamiczny rozwój gospodarczy, a także związany z nim błyskawiczny przyrost produktów na globalnym rynku, powodują intensywne wykorzystanie zasobów oraz wzrost emisji zanieczyszczeń w fazie produkcji i eksploatacji, skutkujący lawinowym przyrostem odpadów. W kompleksowej charakterystyce produktów nie wystarcza już jakość opisywana przez zespół cech użytkowych, jak również uzależniona od wymagań konsumenta. Wartość produktu kreują obecnie aspekty relacji ze środowiskiem działań związanych z pozyskaniem surowców, produkcją, a także sferą użytkową i poużytkową. Przy porównywalnym poziomie cech techniczno-użytkowych, ten produkt osiąga wyższą jakość, który jest bardziej przyjazny środowisku. Cechy ekologiczne stały się już integralnymi elementami zbioru cech jakości produktu, zatem stan jakości opisują wielowymiarowe relacje produktu z otoczeniem.

Środowisko jako obiekt złożony również charakteryzują zbiory cech, co w badaniach porównawczych oraz w ocenie oddziaływań pozwala na wykorzystywanie metod kwalimetrycznych [Kolman, 2009, s. 13–14; Borys, 1991]. Środowiskowe aspekty jakości można określać na podstawie wielowymiarowej oceny stanów zbioru cech ekologicznych produktu, analogicznie do oceny jakości przeprowadzanej na podstawie cech techniczno-użytkowych. Ma to szczególne znaczenie w tworzeniu zintegrowanych modeli oddziaływań rozpatrywanych jako wspólny wpływ eksploatacji produktu i związanych z nim procesów wytwarzania i utylizacji.

Kompleksowe ujęcie oceny jakości produktu wymaga rozważań w konwencji cyklu życia, złożonego z faz: przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej. Tylko takie podejście do oceny produktu pozwala na uzyskanie kompletnej informacji o jego oddziaływaniach. W fazie przedprodukcyjnej zawarte jest przejście od analizy potrzeb do opracowania założeń projektu, przy czym należy podkreślić, że projekt ma charakter dualny. Dotyczy bowiem określenia zarówno zbioru cech charakterystycznych dla projektowanego produktu, jak i procesu wytwarzania. W fazie produkcyjnej elementy wejścia, na które składają się

między innymi surowce, energia, kapitał ludzki i wiedza, zostają przetworzone na produkty, odpady (emisje), a także na informacje o gotowym produkcie.

Proces technologiczny tworzy regułę przekształceń elementów wejścia w elementy wyjścia, zwaną również megaprocesem. Dystrybucja i użytkowanie produktu następują w fazie poprodukcyjnej, w wyniku których powstają kolejne strumienie odpadów (emisji). Pośredni wpływ na środowisko ma faza przedprodukcyjna, której konsekwencją jest bezpośredni wpływ fazy produkcyjnej i poprodukcyjnej.

Znane są dwa rodzaje działań zmierzających do racjonalizacji wpływów produktów na środowisko: zapobieganie i likwidacja skutków. Działania prewencyjne są możliwe przede wszystkim w sferze przedprodukcyjnej i polegają na ekoprojektowaniu, natomiast likwidacja skutków może mieć miejsce w fazie produkcyjnej, gdy dotyczy procesu wytwarzania, bądź w fazie poprodukcyjnej, gdy związana jest z gospodarką odpadami powstającymi w tej fazie cyklu. Zasada prewencji daje lepsze efekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne niż likwidacja skutków. Dlatego też koncepcja cyklu życia produktu znalazła swoje miejsce w założeniach zintegrowanej polityki produktowej służącej realizacji idei zrównoważonego rozwoju, uwzględnionej w polityce ekologicznej państwa i realizowana jest w ekoprojektowaniu.

Podejście do projektowania rozpatrywane w kategoriach cyklu życia na podstawie LCA określa się mianem ELCD (ang. *Environmental Life Cycle Design*), może ono dotyczyć produktu, procesu, technologii, projektu, innowacji itp. Cykl życia jest pojęciem kompleksowym, rozpoczynającym się od fazy przedprodukcyjnej, w której następuje rozwój koncepcji i projektu produktu, czego efektem może być również produkt wirtualny. Wirtualizacja produktu służy prowadzeniu badań symulacyjnych w celu wyboru najlepszego scenariusza, doboru materiałów, metod wytwarzania, a także cech technologicznych i użytkowych w relacji ze środowiskiem. Włączanie aspektów środowiskowych do projektowania i wytwarzania produktów wymaga poniesienia większych nakładów na etapie projektowania oraz odpowiedniego przygotowania koncepcyjnego cyklu życia [PKN, 2004].

Zalety podejścia opartego na konwencji cyklu życia powodują jego popularyzację i rozwój metodologii LCA w różnych dziedzinach, przede wszystkim w projektowaniu i doskonaleniu produktów. LCT znalazło również swoje miejsce w dziedzinie nauk społecznych, zwłaszcza naukach o zarządzaniu i jakości, głównie w kontekście zarządzania produktem, aspirując do pozycji paradygmatu. Aplikacja ocen przeprowadzanych z wykorzystaniem LCA jest ciągle rozszerzana w związku z realizacją zasad zrównoważonego rozwoju i ekonomii cyrkulacyjnej.

Life Cycle Thinking (LCT), czyli „myślenie cyklem życia”, polega na uwzględnianiu konwencji cyklu życia w działaniach projektowych, technologicznych i badawczych. Stanowi ono podstawę wielu działań w zakresie zarządzania cyklem

życia – *Life Cycle Management* (LCM), a także jego projektowaniem – *Life Cycle Design* (LCD). Podejście to polega na kompleksowym traktowaniu cyklu życia obiektu jako megaprocesu, którego składowe poddaje się analizie.

Narzędziem analitycznym dla LCT jest ocena cyklu życia – *Life Cycle Assessment* (LCA), której cel, zakres i przedmiot zależy od kontekstu rozważań. Rozwój zastosowań LCA wyznaczają również działania realizowane w ramach polityki produktowej Unii Europejskiej, których celem jest rozwiązywanie problemów zrównoważenia produkcji i konsumpcji, a także realizacji idei zrównoważonego rozwoju w warunkach nadprodukcji, ograniczenia zasobów oraz problemów ekologicznych współczesnej cywilizacji. Należy do nich popularyzacja LCM i stosowania LCA produktu w praktyce, między innymi poprzez zalecenie stosowania analizy cyklu życia w ekoznakowaniu oraz w kwalifikacji zamówień publicznych – *Green Public Procurement* (GPP).

Zarządzanie produktem w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości swoim obszarem obejmuje między innymi wiedzę dotyczącą opakowalnictwa i przechowalnictwa, a w zakresie mechanizmów procesów oraz stosowanych metod badawczych, elementy fizyki, chemii, mikrobiologii, biochemii, makro- i mikro-ekonomii, a także zarządzania i zarządzania jakością produktów [Borys, 2012, s. 7–23]. Zarządzanie produktem obejmuje proces projektowania, tworzenia oraz zarządzania cyklami życia produktów celem spełnienia potrzeb klientów. W zarządzaniu produktem zwraca się szczególną uwagę na kształtowanie i analizę jakości produktów na podstawie badania oczekiwań klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz na wyrażanie tych oczekiwań poprzez zdefiniowanie cech jakości i parametrów technologicznych.

W literaturze przedmiotu cykl życia bywa różnie definiowany, a różnice koncentrują się najczęściej na formułowaniu zakresu i celu oceny [Lewandowska, 2011, s. 178–186]. Przeprowadzając analizę cyklu życia w celach projektowych, uwzględnia się wszystkie jego fazy, przy czym rozważania inicjuje faza przedprodukcyjna, w której następuje rozwój koncepcji systemu produktu (cechy produktu i procesu) i powstaje produkt wirtualny. Stanowi on model będący przedmiotem badań symulacyjnych, w których prowadzi się analizę różnych wersji scenariuszy dla wyboru formy konstrukcyjnej, materiału, zużycia energii, doboru metod wytwarzania, określenia relacji środowiskowych oraz cech technologicznych i użytkowych [Baitz i in., 2013, s. 5–13].

Przedmiotem badań w zarządzaniu produktem jest zatem charakterystyka parametrów techniczno-jakościowych produktu, która uwzględnia procesy związane z organizacją dostaw (takie jak transport, przechowalnictwo, opakowalnictwo) zapewniające utrzymanie jego walorów użytkowych. Istotne jest także racjonalne wykorzystanie zasobów, w tym surowców i energii przez stosowanie technologii o niskiej szkodliwości dla środowiska z uwzględnieniem rozwiązań innowacyjnych dobieranych na podstawie środowiskowej oceny jakości obiektów.

Tak szeroka problematyka badawcza odnosząca się do produktu wymaga stosowania metody będącej standaryzowaną podstawą wykonywania porównywalnych ocen techniczno-użytkowych, korzystających z pomiarów parametrów fizykochemicznych, zawierających wszystkie aspekty jakości odnoszące się do zachodzących procesów – od pozyskania surowców, aż po utylizację. Wymaga stosowania metody, która pozwoli na ocenę wariantów produktów i optymalizację ekologiczną w zakresie szerszym niż tylko „tu i teraz”, a także pozwoli na zrealizowanie założeń idei zrównoważonego rozwoju w zakresie długookresowej analizy możliwych wariantów oddziaływań środowiskowych i umożliwi tym samym wartościowanie wybieranych technologii. Wymagania te spełnia wspomniana komputerowo metoda analizy cyklu życia, stanowiąca podstawę środowiskowej oceny jakości produktu.

Produkcja z wykorzystaniem surowców, materiałów i technologii energooszczędnych zwykle wymaga wyższych nakładów, a zatem może wpływać na cenę produktu. Stosowanie jedynie kryterium kosztu zakupu przy wyborze produktu prowadzi niejednokrotnie do kumulacji negatywnych efektów przez nieuwzględnianie koniecznych nakładów na likwidację lub zapobieganie szkodom środowiskowym [Adamczyk, 2012, s. 13]. Dlatego też paradygmatem zarządzania produktem w warunkach zrównoważonego rozwoju jest kompleksowe myślenie w kategoriach cyklu życia (LCT), czyli myślenie z wykorzystaniem LCA, wymagające szczególnych działań analitycznych dla dostrzegania i interpretowania powiązań przyczynowo-skutkowych związanych z produktem [Fiksel, 2009, s. 83–95]. Działanie w konwencji cyklu życia ma za zadanie zniwelowanie negatywnych skutków oddziaływania procesów produkcji, użytkowania i utylizacji zużytych produktów na środowisko [Guinee i in., 2011, s. 90–96].

Jakość produktu realizuje się w trakcie spełniania funkcji użytkowych, a zatem w fazie eksploatacji dokonywanej przez użytkownika, kiedy następuje oddziaływanie produktu na człowieka i środowisko. W przypadku produktów o długim okresie eksploatacji, oddziaływanie to może stanowić wartości kluczowe dla całego cyklu życia [Adamczyk i inni, 2013, s. 7–15], wpływające na użytkownika i jego bezpośrednie otoczenie. Oddziaływania na tym etapie cyklu życia zależą nie tylko od jakości projektu i wytwarzania produktu, ale także od jakości jego użytkowania, związanej bezpośrednio z kulturą techniczną i świadomością ekologiczną użytkownika [Roszak, 2014, s. 11–34]. Istotnym elementem wpływającym na wymienione kwestie związane z procesem użytkowania jest wsparcie systemu edukacji i mediów w uczeniu i utrwalaniu świadomości społecznej i zachowań proekologicznych [Klöpper, 2008, s. 89–95].

Ze względu na różne potrzeby analityczne LCT może dotyczyć fragmentu cyklu życia. Lokowanie początku cyklu życia w sferze projektowania, jak to ma miejsce w ekologii wyrobów i ekologii przemysłowej, jest typowym dla projektantów,

konstruktorów i twórców ekoinnowacji [Przychodzień, 2015]. Zastosowanie w procesie projektowania, sposobu analitycznego myślenia według konwencji LCT ma decydujący wpływ na realizację procesu produkcji, ekologiczne aspekty produktu w czasie użytkowania, a zwłaszcza wpływ na środowisko w sferze produkcyjnej i poprodukcyjnej. Proces zagospodarowania odpadów powoduje dodatkowe koszty, które występują poza przedsiębiorstwem, dlatego też wymaga stosowania LCT na etapie projektowania systemu produktu, uwzględniając tzw. projektowanie dla środowiska, projektowanie dla recyklingu lub projektowanie dla demontażu. Wtedy również uwzględnia się środowiskowe rozwinięcie funkcji jakości (EQFD – *Environmental Quality Function Deployment*).

W końcowym etapie cyklu życia, określanym mianem likwidacji poużytkowej, podobnie jak w przypadku fazy eksploatacji, obok ekoprojektowania istotną rolę odgrywa użytkownik i rozwiązania systemowe gospodarki odpadami. Przeprowadzony według LCT proces projektowania wiąże się z ponoszeniem dodatkowych nakładów. Ponieważ zwrot nakładów zaangażowanych w doskonalenie sfery poprodukcyjnej produktu następuje dopiero w późniejszym okresie, zwykle poza przedsiębiorstwem, bywa zatem pomijany lub ograniczany tylko do wymagań prawnych, np. dotyczących gospodarki odpadami. Należy jednak zauważyć, że stanowi on dodatkową wartość w skumulowanym rachunku kosztów środowiskowych.

2. Przykłady istotności LCT i LCD w wynikach LCA

Zasilacz komputerowy

Przeprowadzone przez autora badania środowiskowe wariantów zasilacza komputerowego pozwoliły uzyskać następujące wnioski. Dla przepracowania zakładanego czasu badania w wysokości 20 tys. godzin konieczne było użycie dwóch egzemplarzy zasilacza wariantu II. Przyczyną takiego stanu rzeczy była niższa trwałość modelu w stosunku do wariantu I. Użycie dwóch egzemplarzy produktu poniosło za sobą, poza podniesieniem oddziaływań produkcji, również zwiększenie emisji związanych z utylizacją produktu. Traktując badania jednoaspektowo, można byłoby powiedzieć, że wariant II produktu ze względu na niższą trwałość i związane z tym większe emisje produkcji i utylizacji jest produktem o niższej jakości środowiskowej w stosunku do wariantu I. Tymczasem wynik skumulowany w ujęciu całego cyklu życia produktu wykazuje zdecydowaną przewagę wariantu II, czyli właśnie wariantu charakteryzującego się niższą trwałością i niemal podwójnymi emisjami pochodzącymi z etapów produkcji i utylizacji (tablica 1).

Tablica 1. Wyniki LCA zasilacza komputerowego wg faz cyklu życia

Faza cyklu życia	Wynik [mPt/%] wariant I	Wynik [mPt/%] wariant II
Produkcja	17,8 / 2,42	39,2 / 9,82
Użytkowanie	719 / 97,5	360 / 90
Utylizacja	0,4 / 0,05	0,8 / 0,18
Razem	737,2 / 100	400 / 100

Źródło: badania własne autora.

W ramach analizy wejść i wyjść wyznaczono kluczową fazę cyklu życia oraz najistotniejsze wpływy środowiskowe w cyklu życia produktu i powiązano je z procesami, przez które są powodowane. Dokładniejsza analiza wyników badań prowadzi do wniosków o największej istotności fazy użytkowania wyrobu w jego wpływach na otoczenie. To właśnie ta faza generuje decydujące dla całego cyklu życia oddziaływania, a są one związane z poborem prądu elektrycznego przez okres ponad 9,5 roku użytkowania. Energia elektryczna wykorzystana w czasie działania zasilacza to tylko część energii przechodząca w straty w obydwu urządzeniach. Różnica sprawności elektrycznej wariantów wynosi 15% na korzyść wariantu II, co przekłada się na stratę 2 MWh energii dla tegoż wariantu oraz 4 MWh straty energii dla wariantu I w czasie 20 tys. godzin pracy. Oddziaływania z tytułu użytkowania zasilacza będą zatem ściśle związane z procesem wytwarzania energii elektrycznej na danym obszarze użytkowania i uzależnione od wykorzystywanych źródeł energii.

Z uwagi na efekt skali, który powoduje duży wpływ urządzenia na globalne środowisko oraz wprowadzane zmiany, zdecydowano się na zbadanie samych wpływów wywieranych przez zasilacz oraz ich zmiany powodowanej przez obrany kierunek jego rozwoju [Rychwalski, 2019, s. 8–19]. Przeprowadzone przez autora badania środowiskowe zasilaczy komputerowych pozwoliły na wyciągnięcie wniosku o kierowaniu się przez producentów omawianą ideą myślenia cyklem życia. Podejmowane działania usprawniające produkt oraz modyfikacje podejmowane w ramach projektów nowych modeli wskazują na podnoszenie jakości środowiskowej produktu poprzez osiąganie korzyści w całym cyklu jego życia, kładąc szczególny nacisk na zwiększanie sprawności elektrycznej oraz minimalizację strat energii. W szczególności zastosowanie koncepcji *life cycle thinking* oznacza dla produktu przeprowadzenie analiz produktu w kompleksowej perspektywie, obejmującej jego całościowe oddziaływania. Weryfikacji cech środowiskowych dokonano przy użyciu metody LCA, która może być wykorzystywana również do modelowania, a także do wykonywania optymalizacji środowiskowej

produktów. Zmiany dokonywane w projektach zasilaczy zgodne z wytycznymi Unii Europejskiej wpływały głównie na jeden parametr techniczny urządzenia, jakim było zużycie prądu elektrycznego. Oddziaływania związane z procesami wytwarzania prądu były najsilniejszymi w całym cyklu życia zasilacza, trwającego niecałe 10 lat.

W węższym ujęciu jakości produktu można by się spodziewać, że ten z produktów będzie lepszy, który osiągnie wyższą trwałość i będzie produkowany w sposób nie bardziej uciążliwy dla środowiska. Są to również bardzo ważne elementy, lecz tymczasem jakość ujęta w całym cyklu życia produktu może przynieść informacje o istotności czynników innych niż te, których pierwotnie się spodziewano. Dla zbadanych zasilaczy najbardziej istotną pod względem powodowanych oddziaływań jest faza użytkowania, która swymi wpływami wielokrotnie przewyższa zarówno fazę utylizacji, jak i przede wszystkim produkcję. Faza produkcji ze względu na największą ilość danych o jej przebiegu była do tej pory obiektem największego zainteresowania. Zainteresowanie to jest oczywiście słuszne i często podyktowane chęcią eliminacji zagrożenia zdrowia i życia pracowników oraz potencjalnego zanieczyszczenia otoczenia fabryk, do czego wykorzystuje się ekobilanse i LCA. Jednakże niejednokrotnie w ujęciu całego cyklu życia, a w szczególności dla produktów o długim okresie funkcjonowania, produkcja nie jest największym źródłem generowanych oddziaływań.

Powodem tak wysokich emisji generowanych przez tę fazę jest głównie długi czas jej trwania (blisko 10 lat) w stosunku do pozostałych faz. Różnice oddziaływań między fazami cyklu życia wybranych produktów będą szczególnie widoczne, kiedy do porównania zostaną wzięte dwa egzemplarze jednego z wariantów, podwajając emisje pochodzące z produkcji. Podwojenie oddziaływań produkcji wiąże się z koniecznością późniejszego usunięcia dwóch egzemplarzy produktu, zatem podwaja również wyniki procesów utylizacji, a w efekcie przynosi tylko drobną zmianę w proporcji wyniku. W klasycznym ujęciu urządzenie to uznane byłoby za generujące zbyt duże straty.

Wartość wyniku środowiskowego przeważa znacząco na korzyść mniej trwałego egzemplarza. Jego wyższość objawia się w sprawności elektrycznej, której różnica w stosunku do drugiego modelu wynosi 15%, a wynikiem tej sprawności jest 100% mniej zużytej energii elektrycznej w trakcie całego cyklu życia urządzenia.

Źródła światła

Podobna sytuacja ma miejsce, kiedy porównujemy źródła światła z klasycznej żarówki i świetlówki. Pomimo znacznie bardziej uciążliwego procesu produkcji świetlówek i konieczności wykorzystania toksycznej rtęci, wynik środowiskowy

całego cyklu życia przedstawia się korzystniej z uwagi na długi okres użytkowania i znacznie mniejszy pobór energii elektrycznej w tym okresie. Sytuacja zmienia się jednak dla egzemplarzy nietrwałych, które nie pozwalają na długie użytkowanie. Wtedy rozwiązanie to może okazać się gorsze pod względem wpływów środowiskowych i zagrożeń od zwykłej żarówki¹.

Samochody elektryczne

Analiza cyklu życia może pozwalać na wykrycie słabych stron pewnych rozwiązań, tak jak to ma miejsce dla samochodów elektrycznych. W wyniku badań stwierdzono, że ich oddziaływanie w największej części uzależnione są od sposobu wytwarzania energii elektrycznej, jaką będą ładowane w czasie eksploatacji. Jest to problem już od pewnego czasu poznany i poruszany także w publicystyce motoryzacyjnej [Warner, 2019]. Może się okazać, tak jak to miało miejsce w badaniu rynku dostawców energii elektrycznej dla Polski i Niemiec, że przy dotychczasowych proporcjach wytwarzania energii elektrycznej (w dużej mierze z udziałem węgla) bardziej ekologiczne okażą się samochody z silnikiem diesla. W przedstawionym wyniku mają także swój udział trudne procesy wytwarzania samochodów, wszystkich układów elektronicznych i przede wszystkim akumulatorów, ale to źródło wytwarzania prądu elektrycznego odgrywa kluczową rolę. W tym wypadku od sposobu jego produkcji uzależnione są emisje pochodzące z tej najistotniejszej fazy cyklu życia produktu [Muradin, 2018].

Baterie jednorazowe

Ocena cyklu życia może również wykazać znaczącą przewagę jednego rozwiązania nad innymi. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku baterii jednorazowych, dla których podjęto się próby stworzenia algorytmu efektywnego wykorzystania. Algorytm miał polegać na optymalnej wymianie baterii i przenoszeniu ich do innych urządzeń o mniejszej wymaganej mocy, w taki sposób, aby w pełni wykorzystać energię. Efektem tego algorytmu było pewne zmniejszenie liczby koniecznych do zakupu baterii w gospodarstwie domowym w badanym czasie, a także zmniejszenie oddziaływań środowiskowych przez nie generowanych. Z drugiej strony porównano także dla tych samych urządzeń alternatywne wykorzystanie akumulatorów NiMH bez stosowania specjalnych algorytmów wymiany, a wynik okazał się dużo korzystniejszy [Czerniak i in., 2019].

¹ Badania własne autora.

Zakończenie

Myślenie cyklem życia w projektowaniu produktów pozwala na nowe spojrzenie na całość problemów towarzyszących istnieniu produktu. Przytoczone przykłady wskazują niezwykle istotność wykorzystywania ujęcia cyklu życia w przeprowadzanych badaniach środowiskowych dla możliwości właściwej interpretacji i kompleksowego ujęcia problemu badawczego. Jeszcze bardziej istotnym wydaje się używanie LCT w ramach tworzenia koncepcji nowych produktów oraz wykorzystywania LCD w ich projektowaniu. To właśnie ekoprojektowanie z użyciem LCD przynosi najbardziej wymierne skutki dla środowiska, człowieka i zasobów, umożliwiając tworzenie produktów niskoemisyjnych w każdej z faz swojego życia. Dodatkowo koncepcja ta jest wysoce pożyteczna w ramach optymalizowania cech produktów istniejących na rynku i wprowadzania ich modyfikacji. Poma-ga w ten sposób wzbogacić jakość produktu o konkretne właściwości ekologiczne i cechy bardziej przyjazne zarówno środowisku, jak i bezpośrednio samemu użytkownikowi.

LITERATURA

- Adamczyk W. (2012), *Life Cycle Thinking for The Sustainable Development Realization*, 18th Symposium IGWT, Universita Roma Tre, Roma.
- Adamczyk W., Nitkiewicz T., Rychwalski M. (2013), Wykorzystanie metody LCA do ekologicznej oceny opon samochodowych, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 3, s. 7–15.
- Baitz M., Albrecht S. i in. (2013), LCA's theory and practice: like ebony and ivory living in perfect harmony?, „The International Journal of Life Cycle Assessment”, t. 18, nr 1, s. 5–13.
- Borys T. (1991), *Kwalimetria. Teoria i zastosowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Borys T. (2012), Interdyscyplinarność nauk o jakości, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3, s. 7–23.
- Czerniak J., Gacek A., Nitkiewicz T., Rychwalski M. (2019), Optymalizacja środowiskowa zasilania urządzeń bateryjnych w gospodarstwach domowych jako realizacja idei zrównoważonej konsumpcji, [w:] Salerno-Kochan R. (red.), *Nauki o zarządzaniu i jakości wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
- Fiksel J. (2009), *Design for Environment*, Mc Graw Hill, New York.
- Guinee J.B., Heijungs R. i in. (2011), Life cycle assessment: Past, present and future, „Environmental Science & Technology”, t. 45, nr 1, s. 90–96.
- Hamrol A. (2016), *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Klöpper W. (2008), Life cycle sustainability assessment of products, „The International Journal of Life Cycle Assessment”, t. 13, nr 2, s. 85–95.
- Kolman R. (2009), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Lewandowska A. (2011), Environmental life cycle assessment as a tool for identification and assessment of environmental aspects in environmental management systems (EMS) part 1: methodology, „The International Journal of Life Cycle Assessment”, t. 16, nr 2, s. 178–186.
- Muradin M. (2018), Czy samochody elektryczne są ekologiczne?, „Energia & Recycling”, nr 10, pobrano z Cire.pl: <https://www.cire.pl/item,170661,2,0,0,0,0,czy-samochody-elektryczne-sa-ekologiczne-.html> [dostęp: 16.03.2020].
- PKN (2004), *Zarządzanie środowiskowe. Włączanie aspektów środowiskowych do projektowania i rozwoju wyrobu PKN-ISO/TR 14062*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Przychodzień J. (2015), *Ekoinnovazione w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Roszak M. (2014), Zarządzanie jakością w praktyce inżynierskiej, „Open Access Library”, nr 1(31), s. 1–150.
- Rychwalski M. (2019), Rozwój jakości środowiskowej wyrobu z uwzględnieniem wpływu przepisów bezpieczeństwa na przykładzie zasilacza komputerowego, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 7, s. 8–19.
- Tonder T. (2019), *Samochody elektryczne najlepsze z punktu widzenia bilansu dwutlenku węgla*, pobrano z Polska Izba Motoryzacji: <https://pim.pl/samochody-elektryczne-najlepsze-z-punktu-widzenia-bilansu-dwutlenku-wegla> [dostęp: 16.03.2020].
- Warner A. (2019), *Czy auta elektryczne są najlepsze z punktu widzenia bilansu dwutlenku węgla?*, pobrano z Moto – rp.pl: <https://moto.rp.pl/technologie/26361-czy-auta-elektryczne-sa-najlepsze-z-punktu-widzenia-bilansu-dwutlenku-wegla> [dostęp: 10.03.2020].

UŽYTE SKRÓTY

GPP – Green Public Procurement

ELCD – Environmental Life Cycle Design

EQFD – Environmental Quality Function Deployment

LCA – Life Cycle Assessment

LCD – Life Cycle Design

LCT – Life Cycle Thinking

NiMH – nickel metal hydride

STRESZCZENIE

Podstawę koncepcji niniejszego artykułu stanowi wykorzystanie podejścia LCT w ocenie jakości produktów. Celem wykorzystania takiego ujęcia problemu wraz ze współbieżnymi metodami oceny jakości LCA jest wskazanie znaczenia kompleksowej charakterystyki stanu jakości produktów, uwzględniającej perspektywę pełnego cyklu życia. Przy pomocy wyników przeprowadzonych badań w publikacji zestawiono różnice obrazu jakości środowiskowej produktów w ujęciu cyklu życia oraz w ujęciu jednoaspektowym lub ujęciu jednej fazy cyklu życia. Autor ma nadzieję, że wyniki przeprowadzonych badań przyczynią się do utworzenia pewnych typowych dróg zastosowań metody.

SŁOWA KLUCZOWE

cykl, życia, projektowanie, myślenie, ocena

SUMMARY

The Life Cycle Thinking As a Basis In The Product Management

The concept of this article is based on the use of the LCT approach in assessing product quality. The purpose of using this approach to the problem together with concurrent LCA quality assessment methods is to indicate the importance of comprehensive characterization of the products quality taking into account the full life cycle perspective. Using the results of the conducted research, the publication summarizes the differences in the image of environmental quality of products in terms of life cycle as well as in one aspect or approach to one phase of life cycle. The author hopes that the results of the research will contribute to the creation of some typical ways of applying the method.

KEYWORDS

life, cycle, assessment, thinking, design

Wiek pracowników jako determinanta ich lojalności wobec pracodawcy (na przykładzie jednostek ochrony zdrowia)

DARIA SMARŻEWSKA*

Wstęp

Struktura wiekowa pracowników współczesnych organizacji przyczynia się do zwiększania różnorodności generacyjnej. Obecnie na rynku pracy znajdują się cztery pokolenia, mające odmienne potrzeby oraz postawy. Różnorodność ta wynika z doświadczeń życiowych, tożsamyh dla każdego z pokoleń. Zarządzanie pracownikami w różnym wieku stanowi wyzwanie dla menedżerów. Częste występowanie konfliktów między przedstawicielami generacji, różnice w podejściu do obowiązków czy inny światopogląd – to tylko niektóre z problemów, z jakimi muszą zmagać się [Darby, Morrell, 2019, s. 2]. Kwestie różnic wiekowych pracowników są szczególnie widoczne wśród pracowników jednostek ochrony zdrowia. Jak wynika z „Biuletynu Statystycznego Ministerstwa Zdrowia”, na koniec grudnia 2018 roku w Polsce uprawnionych do wykonywania zawodu było 149 134 lekarzy. W grupie tej 45% stanowili lekarze powyżej 55. roku życia, 21% w przedziale wiekowym 45–54, 15% w wieku od 35 do 44 lat oraz 19% stanowili lekarze poniżej 35. roku życia [Biuletyn Statystyczny, 2019, s. 25]. Uprawnienia w zawodzie pielęgniarstwa posiadało 295 464 osób. 42% tej grupy stanowiły osoby powyżej 55. roku życia, 33% w przedziale wiekowym 45–54, 15% zatrudnione pomiędzy 35. a 44. rokiem życia oraz 10% to osoby poniżej 35. roku życia [tamże, s. 31]. Struktura wieku analizowanych grup medycznych pokazuje występujące różnice

* Mgr, Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Białostocka, d.smarzewska@pb.edu.pl, ul. Wiejska 45A, 15-351, Białystok.

pokoleniowe. W obu przypadkach istnieje znacząca różnica między liczbą osób powyżej 55. roku życia a liczbą osób poniżej 35. roku życia. Takie zależności wskazują na występowanie luki pokoleniowej.

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja różnic w ocenie stopnia wpływu wybranych determinant na lojalność wobec organizacji w poszczególnych pokoleniach pracowników. Metodą użytą w badaniu był sondaż diagnostyczny, a narzędziem badawczym – autorski kwestionariusz ankiety. Respondentów poproszono o ocenę stopnia wpływu wybranych czynników na poziom ich lojalności. Do oceny wpływu czynników zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie „1” oznaczało zupełny brak wpływu, natomiast „5” bardzo duży wpływ.

1. Pokolenia pracowników

Pojęcie pokolenia lub generacji pracowników opisuje osoby, które urodziły się w tym samym okresie oraz doświadczyły takich samych wydarzeń [Brcic, Mihelic, 2015, s. 855]. Występowanie na rynku pracy różnych generacji uzależnione jest od struktury osób aktywnych zawodowo [Stankiewicz, Bortnowska, 2016, s. 49]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery generacje pracowników: *Baby Boomers* (BB), X, Y oraz Z [Moczydłowska, 2018, s. 27]. Każde z nich wyróżnia się specyficznymi cechami, preferencjami, rozumieniem roli pracownika czy preferowanym stylem zarządzania [Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 174].

Najstarsze pokolenie pracowników to tzw. *Baby Boomers*. Zalicza się do niego osoby urodzone w latach 1946–1964. Pracownicy tej generacji mają szerokie doświadczenie zawodowe. Wykazują się wysokim poziomem lojalności wobec pracodawcy. Cechami charakterystycznymi w pokoleniu BB są: dyspozycyjność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, odpowiedzialność. Do negatywnych stron BB można zaliczyć małą mobilność oraz brak elastyczności w pracy [Bejtkovsky, 2016, s. 27]. Oprócz tego pokolenie to wykazuje się wysoką cierpliwością, akceptowaniem obowiązujących reguł czy też wypracowanych wzorców postępowania [Rosa, 2013 s. 138].

Do pokolenia X zalicza się pracowników, którzy urodzili się między 1965 a 1980 rokiem. Członków tej generacji wyróżniają niezależność oraz konserwatywne podejście do wykonywanej pracy. Są oni świadomi znaczenia posiadanych kwalifikacji. Często kierują się także ostrożnością w swoich działaniach. W procesie komunikowania się używają krótkich, jasno sformułowanych komunikatów. Pokolenie X stara się zachować równowagę między życiem prywatnym a zawodowym [Taylor, 2017, s. 139]. Pokolenie X stawia na satysfakcję z pracy oraz

awans indywidualny, a równowaga między pracą a życiem prywatnym jest dla nich priorytetem [Cattermole, 2018, s. 291].

Następna generacja to pokolenie Y, tzw. pokolenie millenialsów lub „pokolenie cyfrowe” [Darby, Morrell, 2019, s. 3]. Do tej generacji przypisuje się pracowników urodzonych między 1980 a 1995 rokiem. Cechami charakterystycznymi pokolenia Y są zdeterminowanie oraz orientacja na rozwój. Oczekują oni pracy, która będzie ciekawa, ukierunkowania na nieszablonowe rozwiązywanie problemów [Bejtkovsky, 2016, s. 28–29]. Generacja Y to osoby inteligentne, kreatywne oraz produktywne. Nastawione są na rozwój osobisty, w związku z czym nie wykazują się przywiązaniem do jednej organizacji. Członkowie tej generacji są także bardzo pewni siebie, pozostając przy tym optymistami [tamże, s. 28–29].

Ostatnie, najmłodsze pokolenie to generacja Z. Pracownicy tego pokolenia urodzili się w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Jest to generacja, która wychowała się w okresie wzmożonej popularyzacji technologii, Internetu oraz mediów społecznościowych [Moczydłowska, 2018, s. 35]. Pokolenie to nie wyobraża sobie życia bez rzeczywistości wirtualnej. Generacja Z ukierunkowana jest na znalezienie pracy, w której poziom wynagrodzenia będzie odpowiadał ich wymaganiom. Do cech charakterystycznych tej generacji zaliczyć można tolerancję, pewność siebie. Z drugiej jednak strony pokolenie Z to osoby roszczeniowe, często nieposiadające jednej, stabilnej ścieżki kariery [Smolbik-Jęczmień, Żarczyńska-Dobiesz, 2017, s. 173].

2. Lojalność pracowników i jej determinanty

Nie ma zgodności co do jednej, uniwersalnej definicji lojalności [Smarżewska, 2019, s. 10; Świątek-Barylska, 2016, s. 78; Robak, 2016, s. 83]. Rozbieżności te wynikają z rozumienia lojalności jako postawy lub jako zachowania [Świątek-Barylska, 2016, s. 78]. Tablica 1 przedstawia wybrane definicje lojalności pracowniczej.

Tablica 1. Wybrane definicje lojalności pracowniczej

Autor	Definicja
Chirkowska-Smolak, Wnuk	„Lojalność jest postawą moralną składającą się z dwóch elementów: skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji (...) oraz dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako pozytywnej reakcji uzależnionej od spostrzegania przez pracownika efektywności wymiany społecznej”

Autor	Definicja
Iqbal, Sajid Tufail, Nawaz Lodhi	Lojalność pracownicza to zaangażowanie pracowników w sukces organizacji, przy czym praca dla danej organizacji jest najlepszą opcją z punktu widzenia pracownika
Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański	„Lojalność to prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej bez względu na jej ewentualną chwilową utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwane przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź też ze względu na brak innych możliwości, lub wysokie koszty zmiany pracodawcy”

Źródło: Chirkowska, Smolak, Wnuk [2018, s. 189]; Iqbal i in. [2015, s. 1–2];
Lipka i in. [2012, s. 16].

Literatura przedmiotu wskazuje szereg determinant warunkujących lojalność pracowników. W najprostszym ujęciu determinanty te można podzielić na czynniki wewnątrz- oraz zewnątrzorganizacyjne [Robak, 2016, s. 84; Smarżewska, 2018, s. 190]. Do czynników wewnątrzorganizacyjnych należą: osobowość organizacji, jakość zarządzania kapitałem ludzkim, strategia przedsiębiorstwa, struktura przedsiębiorstwa oraz kultura organizacyjna czy wewnętrzne regulacje prawne [Robak, 2016, s. 84]. Wśród czynników zewnątrzorganizacyjnych wymienia się: sytuację na rynku pracy, kompetencje pracownika, wizerunek pracodawcy [Smarżewska, 2018, s. 190]. A. Lipka i in. podają, że lojalność determinują także wewnętrzne mechanizmy, na które składają się: zaangażowanie pracownika, zaufanie oraz przywiązanie do organizacji [Lipka i in., 2012, s. 77–80]. Z kolei A. Konieczno jako uwarunkowania lojalności wymienia także przepływ informacji w przedsiębiorstwie, styl zarządzania przełożonego czy też proces rekrutacyjny [Konieczko, 2012, s. 46–47]. Kształtowanie lojalności pracowników jest procesem trudnym. Wymaga nie tylko poniesienia odpowiednich nakładów finansowych, ale także czasowych. Można więc stwierdzić, że budowanie lojalności to proces, który ma określony początek, ale nie posiada określonego końca [Mydlowska, 2019, s. 62].

3. Metodyka badań

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja różnic w ocenie stopnia wpływu wybranych determinant na lojalność wobec organizacji w poszczególnych pokoleniach pracowników.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu opracowano zestaw zmiennych, które warunkują poziom lojalności pracowników. Do czynników tych zaliczono: wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju osobistego, dobre relacje ze współpracownikami, zaufanie wobec organizacji, zaangażowanie w pracę, realizacja misji i celów organizacji, styl zarządzania przełożonego, wizerunek organizacji, liczba obowiązków, przepływ informacji w organizacji.

Narzędziem badawczym zastosowanym w niniejszym badaniu był autorski kwestionariusz ankiety. Autorka ma świadomość ograniczeń wynikających ze zastosowanej metody, np. subiektywizm percepcji badanych, brak możliwości standaryzacji. Jednak trzeba podkreślić, że mimo to kwestionariusze ankiet są narzędziem najczęściej wykorzystywanym w badaniach w naukach o zarządzaniu [Czakon, 2016, s. 320]. Dzięki nim możliwe jest zbadanie oceny respondentów, które mogą przesądzać o poziomie badanego zjawiska [tamże, s. 316].

Respondentów poproszono o ocenę stopnia wpływu wybranych czynników na poziom ich lojalności. Do oceny wpływu czynników zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, gdzie „1” oznaczało zupełny brak wpływu, natomiast „5” bardzo duży wpływ. Przy interpretacji wyników badania wykorzystano następujące mierniki statystyczne: miary tendencji centralnej – średnia ($\bar{x}$) oraz miary rozproszenia – odchylenie standardowe (s) i współczynnik zmienności (V). Wyliczenia statystyczne dokonano przy użyciu programu STATISTICA wersja 13.1.

Tablica 2. Charakterystyka grupy badanej

Wyszczególnienie	Liczba kobiet		Liczba mężczyzn	
	<i>n</i>	%*	<i>n</i>	%*
Ogółem	159	84,13	30	15,87
Pokolenie Baby Boomers	8	4,23	1	0,54
Pokolenie X	100	52,91	19	10,05
Pokolenie Y	38	20,10	9	4,76
Pokolenie Z	13	6,87	1	0,54
* Wyniki procentowe udziału kobiet i mężczyzn w poszczególnych pokoleniach podano względem liczby wszystkich respondentów.				

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 189 pracowników systemu ochrony zdrowia, zatrudnionych na terenie województwa podlaskiego (tablica 2). Większość respondentów stanowiły kobiety (84,13%). Największą grupę stanowili respondenci z pokolenia X (62,96%), a najmniejszą pokolenie *Baby Boomers* (4,76%).

4. Wyniki badań

W pierwszej kolejności sprawdzono średnią ocen determinant lojalności ogółem (tablica 3). Respondenci wskazali, że na poziom ich lojalności w największym stopniu wpływają dobre relacje ze współpracownikami, liczba obowiązków, zaangażowanie w pracę i styl zarządzania przełożonego (średnia ocen powyżej 4,6). Jako czynniki w najmniejszym stopniu wpływające na lojalność, respondenci wskazali wizerunek organizacji, realizację misji i celów organizacji oraz możliwość rozwoju osobistego (średnia ocen poniżej 4,3).

Tablica 3. Analiza statystyczna stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności ogółem

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	s	V
Dobre relacje ze współpracownikami	4,830688	1,407771	29,14225
Liczba obowiązków	4,740741	1,349342	28,46269
Zaangażowanie w pracę	4,693122	1,325288	28,23895
Styl zarządzania przełożonego	4,640212	1,483122	31,96238
Zaufanie wobec organizacji	4,407407	1,476103	33,49142
Przepływ informacji w organizacji	4,354497	1,390027	31,92163
Wysokość wynagrodzenia	4,301587	1,795102	41,73115
Wizerunek organizacji	4,296296	1,566619	36,46441
Realizacja misji i celów organizacji	4,047619	1,488558	36,77614
Możliwość rozwoju osobistego	3,952381	1,965895	49,73950

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika zmienności w ocenie badanych czynników (tablica 3) wskazują na przeciętne (20–40%) lub duże (40–100%) zróżnicowanie w skali ocen.

Tablica 4. Analiza statystyczna stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności pokolenia *Baby Boomers*

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	s	V
Dobre relacje ze współpracownikami	4,777778	1,641476	34,35648
Styl zarządzania przełożonego	4,777778	1,715938	35,91499
Przepływ informacji w organizacji	4,444444	1,740051	39,15115
Zaangażowanie w pracę	4,333333	1,322876	30,52790
Liczba obowiązków	4,222222	1,481366	35,08498
Zaufanie wobec organizacji	3,888889	2,315407	59,53905
Realizacja misji i celów organizacji	3,444444	1,810463	52,56184
Wysokość wynagrodzenia	3,333333	2,179449	65,38348
Możliwość rozwoju osobistego	3,222222	2,223611	69,00861
Wizerunek organizacji	3,222222	1,787301	55,46796

Źródło: opracowanie własne.

Pokolenie *Baby Boomers* jako czynniki w największym stopniu kształtujące ich lojalność wskazali dobre relacje ze współpracownikami, styl zarządzania przełożonego oraz przepływ informacji w organizacji (średnia ocen powyżej 4,6 – tablica 4). Zdaniem respondentów tej generacji, lojalność w najmniejszym stopniu warunkują: wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju osobistego oraz wizerunek organizacji (średnia ocen poniżej 3,4). Wartość współczynnika zmienności dla czynników, które otrzymały najniższą średnią ocen, wskazuje na dużą zmienność (40–100%).

Tablica 5. Analiza statystyczna stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności pokolenia X

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	s	V
Dobre relacje ze współpracownikami	4,899160	1,342872	27,41025
Możliwość rozwoju osobistego	4,789916	1,389268	29,00403
Przepływ informacji w organizacji	4,689076	1,351383	28,81981
Zaangażowanie w pracę	4,487395	1,593767	35,51654
Liczba obowiązków	4,361345	1,453990	33,33811

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	s	V
Zaufanie wobec organizacji	4,327731	1,616175	37,34462
Realizacja misji i celów organizacji	4,302521	1,532444	35,61734
Wysokość wynagrodzenia	4,277311	1,817637	42,49484
Styl zarządzania przełożonego	3,966387	1,523448	38,40897
Wizerunek organizacji	3,907563	2,004197	51,29021

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci z pokolenia X, najwyżej ocenili wpływ: dobrych relacji ze współpracownikami, możliwość rozwoju osobistego oraz przepływ informacji (średnia ocen powyżej 4,6 – tablica 5). Do czynników, które w najmniejszym stopniu mogą determinować ich poziom lojalności, należą: wysokość wynagrodzenia, stylu zarządzania przełożonego oraz wizerunek organizacji (średnia ocen poniżej 4,3). Wartość współczynnika zmienności w tej grupie była przeciętna (20–40%). Jedynie w przypadku oceny stopnia wpływu wizerunku organizacji na poziom własnej lojalności zmienność odpowiedzi była duża (40–100%).

Tablica 6. Analiza statystyczna stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności pokolenia Y

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	s	V
Dobre relacje ze współpracownikami	5,021277	1,259561	25,08448
Możliwość rozwoju osobistego	4,936170	1,223044	24,77719
Styl zarządzania przełożonego	4,765957	1,254778	26,32793
Wysokość wynagrodzenia	4,723404	1,077479	22,81150
Liczba obowiązków	4,680851	1,287167	27,49857
Zaangażowanie w pracę	4,425532	1,677792	37,91165
Zaufanie wobec organizacji	4,382979	1,497145	34,15816
Wizerunek organizacji	4,340426	1,202834	27,71234
Przepływ informacji w organizacji	4,234043	1,271985	30,04186
Realizacja misji i celów organizacji	4,106383	1,820583	44,33545

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem respondentów z generacji Y, w największym stopniu lojalność warunkują: dobre relacje ze współpracownikami, możliwość rozwoju, styl zarządzania przełożonego oraz wysokość wynagrodzenia (średnia ocen powyżej 4,7 – tablica 6). Jako determinanty w najmniejszym stopniu wpływające na poziom lojalności badani wskazali wizerunek organizacji, przepływ informacji oraz realizację misji i celów organizacji (średnia poniżej 4,35). Co ciekawe, w przypadku odpowiedzi pracowników z pokolenia Y, średnia ocen wszystkich wymienionych czynników wynosi więcej niż 4,0. Wartość współczynnika zmienności wskazuje na przeciętne zróżnicowanie w odpowiedziach respondentów.

Tablica 7. Analiza statystyczna stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności pokolenia Z

Czynniki kształtujące lojalność	$\bar{x}$	<i>s</i>	<i>V</i>
Styl zarządzania przełożonego	4,857143	1,027105	21,14628
Wysokość wynagrodzenia	4,714286	1,683795	35,71686
Zaangażowanie w pracę	4,714286	1,437336	30,48894
Dobre relacje ze współpracownikami	4,571429	1,910066	41,78269
Zaufanie wobec organizacji	4,571429	1,452546	31,77445
Realizacja misji i celów organizacji	4,500000	1,605280	35,67288
Wizerunek organizacji	4,428571	1,016350	22,94984
Możliwość rozwoju osobistego	4,285714	2,016416	47,04971
Przepływ informacji w organizacji.	4,285714	1,325987	30,93970
Liczba obowiązków	3,928571	1,268814	32,29710

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zaliczeni do generacji Z – jako czynniki w największym stopniu determinujące poziom własnej lojalności wskazali: styl zarządzania przełożonego, wysokość wynagrodzenia oraz zaangażowanie w pracę (średnia ocen powyżej 4,7 – tablica 7). Przedstawiciele pokolenia Z, podobnie jak respondenci pokolenia Y, większość czynników oceniali wysoko, o czym świadczy średnia ocen powyżej 4,0. Najniżej ocenionym czynnikiem w opinii pokolenia Z jest liczba obowiązków.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie pozwoliło na ocenę stopnia wpływu wybranych czynników na poziom własnej lojalności respondentów. Tablica 8 przedstawia zestawienie czynników ocenionych najwyżej oraz najniżej (po 3 z każdej grupy) przez przedstawicieli poszczególnych generacji.

Tablica 8. Zestawienie czynników z najwyższą i najniższą średnią ocen respondentów

Pokolenie	Czynniki z najwyższą średnią ocen respondentów	Czynniki z najniższą średnią ocen respondentów
BB	Dobre relacje ze współpracownikami, styl zarządzania przełożonego, przepływ informacji w organizacji	Wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju osobistego, wizerunek organizacji
X	Dobre relacje ze współpracownikami, styl zarządzania przełożonego, przepływ informacji	Wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju osobistego, wizerunek organizacji
Y	Dobre relacje ze współpracownikami, możliwość rozwoju osobistego, styl zarządzania przełożonego	Wizerunek organizacji, przepływ informacji w organizacji, realizacja misji i celów organizacji
Z	Styl zarządzania przełożonego, wysokość wynagrodzenia, zaangażowanie w pracę	Możliwość rozwoju osobistego, przepływ informacji liczba obowiązków

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy bibliograficznej oraz z zestawienia przedstawionego w tablicy 8 wynika, że część czynników determinujących poziom własnej lojalności, w opinii respondentów, pokrywa się z cechami charakterystycznymi poszczególnych pokoleń. Przykładowo, przedstawiciele pokolenia X komunikują się w sposób sprawny i klarowny. Podobnie też ocenili oni wysoko wpływ przepływu informacji na poziom własnej lojalności. Wysoka ocena wpływu stylu zarządzania przełożonego oraz wysokości wynagrodzenia na poziom lojalności w pokoleniu Z może pośrednio wiązać się z ich cechą, jaką jest roszczeniowość. Respondenci z pokolenia Y wskazali, że w ich opinii możliwość rozwoju osobistego, który jest cechą charakterystyczną tej generacji, w dużym stopniu determinuje ich poziom lojalności.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w ocenie stopnia wpływu poszczególnych czynników na poziom własnej lojalności, występują różnice w analizowanych pokoleniach. W zależności od generacji wyraźnie widać różnice w ich podejściu do pracy oraz w priorytetach wpływających na ich lojalność. Istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań na temat uwarunkowań lojalności poszczególnych pokoleń pracowników.

LITERATURA

- Bejtkovsky J. (2016), The current generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the context of human capital management of the 21st Century in selected corporations in the Czech Republic, „Littera Scripta”, nr 9(2), s. 25–45.
- Biuletyn Statystyczny (2019), *Biuletyn Statystyczny Ministerstwa Zdrowia 2019*, CSIOZ, Warszawa.
- Brcic J.Z., Mihelic K.K. (2015), Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia, „Economic Research – Ekonomska Istrazivanja”, t. 28, nr 1, s. 853–867.
- Cattermole G. (2018), Creating an employee engagement strategy for millennials, „Strategic HR Review”, t. 17, nr 6, s. 290–294.
- Chirkowska-Smolak T., Wnuk M. (2018), Lojalność pracowników wobec organizacji – operacjonalizacja pojęcia oraz weryfikacja psychometryczna skali lojalności wobec organizacji – badania pilotażowe, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, s. 185–198.
- Czakon W. (2016), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Darby V., Morrell D.L. (2019), Generations at work: A review of generational traits and motivational practices impacting millennial employees, „Drake Management Review”, t. 8, nr 1–2.
- Iqbal A., Sajid Tufail M., Nawaz Lodhi R. (2015), Employee loyalty and organizational commitment in Pakistan organizations, „Global Journal of Human Resource Management”, t. 3, nr 1, s. 1–11.
- Kicheva T. (2017), Management of employee from different generations – challenge for Bulgarian managers and HR professionals, „Economic Alternatives” nr 1, s. 103–121.
- Konieczko A. (2012), Zmiany w organizacji a lojalność pracowników, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 23, nr 1, s. 43–59.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J.M. (2018), *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mydłowska B. (2019), Lojalność pracowników jako element postawy zasobu kształtującego przewagę konkurencyjną organizacji, „Disputationes Scientifcae Universitatis Catholicae in Ružomberok”, nr 2, s. 55–66.

- Robak E. (2016), Lojalność pracowników a zarządzanie kapitałem społecznym współczesnych organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, t. 2, nr 24, s. 82–95.
- Rosa G. (2013), Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i baby boomers, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 29, s. 135–145.
- Smarżewska D. (2018), Uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji – aspekty teoretyczne, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 183–195.
- Smarżewska D. (2019), Commitment and employee loyalty, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 46, nr 2, s. 7–14.
- Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A. (2017), Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 169–184.
- Stankiewicz J., Bortnowska H. (2016), Intermentoring as a technique of sharing knowledge by employees of different generations (in light of the research results), „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, t. 42, nr 4, s. 47–62.
- Świątek-Barylska I. (2016), Przesłanki i kierunki ewolucji lojalności pracowników, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 23, s. 77–86.
- Taylor M.K. (2017), Xennials: a microgeneration in the workplace, „Industrial and Commercial Training”, t. 50, nr 3, s. 136–147.

STRESZCZENIE

Niniejsza publikacja przedstawia wyniki badań identyfikujące różnice w ocenie stopnia wpływu wybranych determinant na lojalność wobec organizacji w poszczególnych pokoleniach pracowników systemu ochrony zdrowia. We wstępie przedstawiono dane opisujące sytuację wiekową wśród lekarzy oraz pielęgniarek. Następnie przedstawiono analizę literatury przedmiotu na temat pokoleń oraz lojalności pracowników. Omówiono cechy charakterystyczne poszczególnych generacji pracowników: *Baby Boomers*, X, Y oraz Z. Zdefiniowano pojęcie lojalności pracowników oraz wskazano jej determinanty. Następnie przedstawiono metodykę badań. Wskazano cel badań, wybrane czynniki kształtujące lojalność, opisano grupę badaną oraz narzędzie badawcze. W kolejnej części zaprezentowano wyniki badań. Badania zostały przedstawione zarówno ogółem, jak i z podziałem na pokolenia pracowników. W zakończeniu dokonano podsumowania przeprowadzonego badania oraz zamieszczono wnioski.

SŁOWA KLUCZOWE

lojalność pracowników, generacje pracowników, determinanty lojalności

SUMMARY**Generation and determinants of employee loyalty**

This publication presents the results of research identifying differences in the assessment of the degree of impact of selected determinants on loyalty to organizations in individual generations of healthcare system employees. The introduction presents data describing the age situation of doctors and nurses. Then, an analysis of the literature on the subject in the topic of generations and employee loyalty was presented. Characteristic features of individual employee generations were discussed: Baby Boomers, X, Y and Z. The concept of employee loyalty was defined and its determinants were indicated. Then the research methodology was presented. The research goal was indicated, selected factors shaping loyalty, the examined group and the research tool were described. The next part presents the research results. The research was presented both in total and by employee generations. In the end, the study was summarized and conclusions were made.

KEYWORDS

employee loyalty, employee generations, loyalty determinants

Zarząd sukcesyjny z perspektywy przedsiębiorcy, jego spadkobierców, pracowników i kontrahentów

ARTUR JANICKI*

Wstęp

Jednoosobowa działalność osób fizycznych jest zdecydowanie najpopularniejszą i najczęściej wybraną formą prowadzenia działalności gospodarczej w naszym kraju. Według danych na koniec 2019 roku w rejestrze REGON wpisanych było około 3 mln 213 tys. przedsiębiorców będących osobami fizycznymi [GUS, 2020, s. 11]. Część z nich rozpoczęła działalność na początku lat 90. XX wieku i prowadzi ją po dziś dzień, mimo zaawansowanego wieku. Niemal połowa nie interesuje się jednak problemem przekazania biznesu swoim następcom [por. Surdej, Wach, 2010, s. 96–135]. Do niedawna taka bierność rodziła zawsze ten sam skutek – z chwilą śmierci właściciela przedsiębiorstwo przestawało istnieć w sensie prawnym. Tym samym wygasła większość zawartych przez przedsiębiorcę umów, numery NIP i REGON oraz wszelkie pełnomocnictwa, w tym do rachunku bankowego [Marianiński, 2019, s. 23]. Nie było procedury pozwalającej na wyznaczenie osoby, która mogłaby zarządzać przedsiębiorstwem do czasu zakończenia spraw spadkowych, często długich i skomplikowanych.

Problem zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych stał się na tyle poważny, że ustawodawca postanowił wprowadzić rozwiązania umożliwiające spadkobiercom zmarłego przedsiębiorcy kontynuację działalności

* Mgr, Interdyscyplinarna Szkoła Doktorska Nauk Społecznych – Academia Rerum Socialium, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Władysława Bojarskiego 1, 87-100 Toruń, janicki@doktorant.umk.pl, ORCID: 0000-0001-8470-933X.

gospodarczej. Ujęto je kompleksowo w Ustawie z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (dalej: ustawa o zarządzie sukcesyjnym), która weszła w życie z dniem 25 listopada 2018 roku. Jest to obszerny akt prawny. Jego znaczną część stanowią zmiany innych ustaw z zakresu prawa cywilnego, administracyjnego, podatkowego czy prawa pracy.

Najważniejszą instytucją wprowadzoną przez ustawę jest zarząd sukcesyjny, czyli tymczasowe zarządzanie przedsiębiorstwem zmarłej osoby fizycznej. Skorzystanie z tej instytucji zwalnia spadkobierców z obowiązku zajmowania się bieżącymi sprawami biznesu i pozwala w pełni skupić się na czynnościach związanych z postępowaniem spadkowym [Wojarska-Aleksiejuk, Aleksiejuk, 2019, s. 51]. Po jego zakończeniu powinno nastąpić płynne przejęcie przedsiębiorstwa przez nowych właścicieli.

Od 2018 roku problematyka zarządu sukcesyjnego budzi duże zainteresowanie prawników i ekonomistów. Potwierdzają to liczne publikacje wykorzystane w niniejszej pracy. Zdecydowana ich większość jest jednak tak obszerna i szczegółowa, że może zniechęcać przedsiębiorców lub ich spadkobierców do lektury¹.

Autor niniejszego opracowania stawia sobie za cel zwięzłe przedstawienie relacji łączących zarządcę sukcesyjnego z czterema różnymi podmiotami: przedsiębiorcą, jego spadkobiercami, pracownikami i kontrahentami. Takie ujęcie nie występuje w dotychczasowej literaturze przedmiotu. Przeprowadzone analizy pozwolą ocenić rolę zarządcy sukcesyjnego z punktu widzenia wymienionych podmiotów, jak również wskazać szanse i ryzyka związane z funkcjonowaniem tymczasowego zarządu przedsiębiorstwem osoby fizycznej.

Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe, niniejszy artykuł nie powinien być traktowany jako próba całościowego opisu instytucji zarządu sukcesyjnego, lecz jako punkt wyjścia do dalszego zgłębiania tematu. Pominęto kwestie z zakresu prawa administracyjnego i podatkowego². Nie opisano nowelizacji ustawy o zarządzie sukcesyjnym wprowadzonej z dniem 1 stycznia 2020 roku, gdyż nie ma ona wpływu na relacje łączące zarządcę sukcesyjnego z interesującymi nas podmiotami. Ponadto celowo nie poruszono kilku ubocznych wątków, w tym m.in. skutków śmierci przedsiębiorcy będącego współnikiem spółki cywilnej czy też pozycji prawnej spadkobierców niemających zdolności do czynności prawnych lub których zdolność do czynności prawnych jest ograniczona.

¹ Do wyjątków należy powoływana publikacja Pawła Blajera, w której autor przyjął formułę pytań i odpowiedzi.

² Piśmiennictwo z zakresu prawa administracyjnego jest skromne i częściowo nieaktualne z powodu nowelizacji wprowadzonej z dniem 1 stycznia 2020 r. [zob. Ustawa, 2019, art. 66; szerzej: Krawczyk, Baranowska-Górecka i in., 2019]. Kwestie podatkowe są szczegółowo przeanalizowane w literaturze [zob. Mariański, Pardej, 2018, s. 24–29; Wiśniewski, 2019, s. 195–240; Masternak, 2019, s. 301–310].

1. Zarząd sukcesyjny z perspektywy przedsiębiorcy

1.1. Zarząd sukcesyjny a rozwiązania alternatywne

Stojąc przed wyzwaniem zmiany pokoleniowej, właściciel przedsiębiorstwa ma do wyboru różne rozwiązania. Przy podejmowaniu decyzji powinien on wziąć pod uwagę nie tylko aspekty prawne, podatkowe czy finansowe, ale również wątki o podłożu emocjonalno-psychologicznym [May, Lewandowska, 2019, s. 119]. Niezależnie od wysoce subiektywnych, osobistych odczuć przedsiębiorcy, ustawodawca zapewnia mu określone możliwości działania.

Pierwszym, dostępnym od dawna rozwiązaniem, jest wieloetapowe planowanie sukcesyjne. Na początku przedsiębiorca przekazuje swojemu następcy wiedzę i doświadczenie, a następnie uprawnienia do podejmowania decyzji [Surdej, Wach, 2010, s. 54]. Prowadzi to ostatecznie do sprzedaży lub darowizny przedsiębiorstwa na rzecz osoby, która będzie dobrze przygotowana do kontynuowania działalności. Odpowiednio wcześniej rozpoczęty proces sukcesji znacznie zwiększa szanse na przetrwanie biznesu po śmierci przedsiębiorcy, a jednocześnie pozwala na maksymalizację zysków [Leszczewska, 2016, s. 65–66]. Z tych przyczyn planowanie sukcesyjne jest zalecane przez prawników i ekonomistów [por. Mariański, 2019, s. 16; Wojarska-Aleksiejuk, Aleksiejuk, 2019, s. 66; Surdej, Wach, 2010, s. 54–69; Leszczewska, 2016, s. 59–67].

Innym sposobem na transfer biznesu jest przekształcenie indywidualnej działalności gospodarczej w spółkę prawa handlowego, najczęściej w jednoosobową spółkę z o.o. Pozwalają na to przepisy kodeksu spółek handlowych wprowadzone z dniem 1 lipca 2011 roku [KSH, 2000, art. 584¹–584¹³]. Spółka, która powstaje w wyniku przekształcenia, dysponuje wszelkimi prawami i obowiązkami, które wcześniej przysługiwały podmiotowi przekształconemu. Znacznie ułatwia to spadkobiercom kontynuowanie działalności gospodarczej [Małarewicz-Jakubów, 2018, s. 696]. Jednak koszty jej prowadzenia mogą być nieporównywalnie wyższe w stosunku do działalności indywidualnej z uwagi na obowiązek korzystania z pełnej księgowości i problem podwójnego opodatkowania zysku – spółka z o.o. płaci podatek od uzyskanego dochodu, a następnie osoba fizyczna uiszcza podatek od wypłaconej dywidendy [tamże, s. 699–700]. Nie jest to zatem optymalne rozwiązanie w przypadku przedsiębiorców działających na małą skalę.

Jeżeli przedsiębiorca nie zamierza przekazać biznesu swoim następcom, może wnieść przedsiębiorstwo tytułem aportu do innego przedsiębiorcy albo sprzedać je osobie trzeciej. Taka forma transferu często satysfakcjonuje właściciela przedsiębiorstwa, choć niekiedy bywa uznawana przez spadkobierców za ucieczkę od problemu szukania następcy w rodzinie [por. Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 75–80].

W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii nie ma w Polsce możliwości zawarcia umowy trustu, na podstawie której bank lub towarzystwo powiernicze przejmuje prawo do dysponowania powierzonym im majątkiem na warunkach określonych przez fundatora trustu (przedsiębiorcę) i na rzecz osoby przez niego wskazanej [szerzej: tamże, s. 62–63]. Założenie prywatnej fundacji rodzinnej również nie wchodzi w grę³.

Należy w tym miejscu postawić pytanie, czy wprowadzony w 2018 roku zarząd sukcesyjny można traktować na równi z wyżej wymienionymi rozwiązaniami. Dla znalezienia odpowiedzi niezbędne okaże się przybliżenie instytucji zarządu sukcesyjnego.

Jak już wspomniano, głównym celem nowo wprowadzonej instytucji jest zachowanie ciągłości prowadzenia działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy do czasu przekazania przedsiębiorstwa nowemu właścicielowi [Uzasadnienie, 2018, s. 8]. Można ją stosować w przypadku każdego przedsiębiorcy, który działa w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej lub jako wspólnik spółki cywilnej, o ile jest on wpisany do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej – dalej CEIDG [Ustawa, 2018, art. 1 pkt 1]. Zarząd sukcesyjny nie dotyczy żadnych innych podmiotów występujących w obrocie. Warto zauważyć, że jest on jedynie tymczasowy, gdyż co do zasady może funkcjonować przez okres maksymalnie dwóch lat od dnia śmierci przedsiębiorcy [tamże, art. 59 ust. 1 pkt 7]. W zamyśle ustawodawcy funkcję zarządcy sukcesyjnego powinna pełnić osoba zdolna do samodzielnego i płynnego podejmowania podstawowych decyzji biznesowych [Uzasadnienie, 2018, s. 6]. Powołanie zarządcy jest w pełni dobrowolne i zależne od woli przedsiębiorcy, a w braku decyzji przedsiębiorcy – od woli uprawnionych spadkobierców.

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym posługuje się ważnym pojęciem – „przedsiębiorstwo w spadku”. Jest to masa majątkowa, w skład której wchodzi wyłącznie aktywa [Wojarska-Aleksiejuk, Aleksiejuk, 2019, s. 51]. Jej struktura może ulegać dynamicznym zmianom w okresie sprawowania zarządu sukcesyjnego, a nawet jeszcze przed jego ustanowieniem [por. Ustawa, 2018, art. 13–16]. Przedsiębiorstwo w spadku nie nabywa praw ani nie zaciąga zobowiązań, lecz nabyte przez zarządcę sukcesyjnego prawa stają się jego aktywami, a zaciągnięte przez niego zobowiązania – pasywami [Kapkowski, Kaufmann, 2019, s. 76].

Należy podkreślić, że zarządca sukcesyjny często nie jest jedyną osobą uprawnioną do zajmowania się sprawami spadkowymi zmarłego przedsiębiorcy. W myśl kodeksu cywilnego spadkodawca może powołać wykonawcę testamentu do zarządu całym spadkiem, jego zorganizowaną częścią (w tym

³ Zdaniem niektórych prawników trusty i fundacje prywatne dają największe szanse na efektywną sukcesję i prowadzenie przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia [zob. Mariański, 2019, s. 17].

przedsiębiorstwem) lub jego oznaczonym składnikiem [KC, 1964, art. 986 § 1, art. 986¹]. Kompetencje zarządcy sukcesyjnego i wykonawcy testamentu zostały przez ustawodawcę rozdzielone. Powołanie zarządcy sukcesyjnego wyłącza kompetencję wykonawcy testamentu w zakresie działań dotyczących przedsiębiorstwa w spadku [Ustawa, 2018, art. 24]. Warto zaznaczyć, że nie jest wykluczone współistnienie osób pełniących omawiane funkcje ani powołanie tej samej osoby na oba wyżej wymienione stanowiska [Pazdan, 2018, s. 893]⁴.

Reasumując tę część rozważań, należy uznać, że w związku z sukcesją biznesu przedsiębiorca dysponuje różnymi instrumentami, jednak nie sposób wskazać jednego optymalnego rozwiązania. Wiele zależy od jego indywidualnych potrzeb i możliwości. Pewne instrumenty wymagają od niego większego zaangażowania – mowa tu o wieloetapowym planowaniu sukcesyjnym czy przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę prawa handlowego. Inne są szybsze i mniej kosztowne w realizacji – należy tu wyróżnić powołanie zarządcy sukcesyjnego lub wykonawcy testamentu. Zarząd sukcesyjny w wielu przypadkach może okazać się niewystarczający dla zabezpieczenia losów przedsiębiorstwa z uwagi na swój tymczasowy charakter. Warto pogłębiać znajomość poruszanej problematyki, aby podjąć możliwie najlepszą decyzję.

1.2. Powoływanie i odwoływanie zarządcy sukcesyjnego

Pierwszorzędne prawo powołania zarządcy sukcesyjnego przysługuje przedsiębiorcy w rozumieniu art. 43¹ kodeksu cywilnego, który jest wpisany do CEIDG. Nie ma przy tym znaczenia skala ani rodzaj wykonywanej działalności – może być to nawet działalność w ramach wolnego zawodu [Kopaczyńska-Pieczniak, 2018, s. 4]. Powołanie następuje w drodze pisemnego oświadczenia przedsiębiorcy, w którym wskazuje on konkretną osobę do pełnienia funkcji zarządcy sukcesyjnego [Ustawa, 2018, art. 9 ust. 2]. Nawet gdy przedsiębiorca prowadzi kilka odrębnych przedsiębiorstw, zarządca sukcesyjny jest tylko jeden [Blicharz, 2019, s. 43–44]. Może nim zostać osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych⁵, w tym osoba z grona spadkobierców albo prokurent

⁴ Nie do końca wiadomo, dlaczego ustawodawca mnoży instytucje prawne zamiast rozbudować przepisy dotyczące wykonawcy testamentu. Przedstawiciele doktryny prawa wskazują na problemy dotyczące zazębiania się uprawnień zarządcy sukcesyjnego i wykonawcy testamentu. Istnieje również ryzyko naruszenia woli spadkodawcy, gdy powołał on wykonawcę testamentu, a po jego śmierci spadkobiercy ustanowili zarządcę sukcesyjnego [szerzej: Pacek, 2019, s. 61–83].

⁵ Nie może być wobec niej orzeczony zakaz prowadzenia działalności gospodarczej [Ustawa, 2018, art. 8 ust. 2 pkt 1–2].

przedsiębiorcy⁶. Kiedy kandydat na zarządcę wyrazi pisemną zgodę na pełnienie funkcji, przedsiębiorca sporządza wniosek o wpisanie go do CEIDG. Wniosek ten jest bezpłatny i może zostać złożony w dowolnym czasie, byleby tylko przed śmiercią przedsiębiorcy. Niedokonanie wpisu do CEIDG czyni powołanie zarządcy bezskutecznym [Pazdan, 2018, s. 887]. Warto dodać, że istnieje możliwość ustanowienia drugiego, alternatywnego zarządcy sukcesyjnego na wypadek, gdyby zarządca powołany w pierwszej kolejności nie chciał lub nie mógł pełnić swojej funkcji [Ustawa, 2018, art. 11 ust. 2]⁷.

Powołaniu zarządcy sukcesyjnego powinno towarzyszyć zawarcie umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku. Jest to rozwiązanie ze wszech miar korzystne, pozwalające zminimalizować ryzyko przyszłych nieporozumień i konfliktów między zarządcą sukcesyjnym a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku [Blicharz, 2019, s. 49]. Umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku jest zbliżona do umowy menadżerskiej. Należy w niej określić wynagrodzenie zarządcy sukcesyjnego, gdyż w przeciwnym razie jego wysokość będzie zmienna i uzależniona od zakresu wykonanej pracy [KC, 1964, art. 735 § 2]. Postanowienia umowy mogą też zawierać wytyczne odnoszące się do zarządzania przedsiębiorstwem i ograniczać swobodę zarządcy sukcesyjnego w zakresie niektórych czynności [Blicharz, 2019, s. 50–51].

Opisaną procedurę powołania zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę należy uznać za przejrzystą i technicznie prostą w realizacji. Wpisany do CEIDG zarządca płynnie przejmie zarządzanie przedsiębiorstwem po śmierci przedsiębiorcy. Problematiczne może być jednak samo znalezienie osoby godnej zaufania i chętnej do pełnienia omawianej funkcji. Wiąże się ona bowiem z przyjęciem na siebie pewnej odpowiedzialności⁸. Na rynku funkcjonują już podmioty oferujące odpłatnie profesjonalne usługi w zakresie zarządu sukcesyjnego. Można zasadnie przypuszczać, że ich oferta skierowana jest raczej do przedsiębiorców prowadzących większe lub bardziej dochodowe przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca w dowolnym momencie ma prawo odwołać zarządcę sukcesyjnego w formie pisemnego oświadczenia [Ustawa, 2018, art. 51]. W takim wypadku jest obowiązany niezwłocznie, nie później niż w kolejnym dniu roboczym,

⁶ Regulacja art. 9 ust. 1 pkt 2 ustawy o zarządzie sukcesyjnym koresponduje z treścią art. 109¹ § 1 kodeksu cywilnego, który od 30 kwietnia 2018 roku dopuszcza powołanie prokurenta przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą [szerzej: Moskwa, 2019, s. 4–13].

⁷ Mowa tu o przypadkach rezygnacji zarządcy sukcesyjnego, jego śmierci, ograniczenia lub utraty zdolności do czynności prawnych, odwołania go przez przedsiębiorcę albo orzeczenia wobec niego zakazu prowadzenia działalności gospodarczej.

⁸ O odpowiedzialności cywilnoprawnej zarządcy sukcesyjnego będzie mowa w punkcie 2.3. niniejszego opracowania.

złożyć wniosek o wykreślenie zarządcy sukcesyjnego z CEIDG [CEIDG, 2018, art. 15 ust. 1 pkt 1 lit. a]. Zarządca może też samodzielnie zrezygnować z pełnionej funkcji, chyba że zawarta z nim umowa przewiduje ograniczenia w tym zakresie [Bieluk, 2019, s. 150]. Oświadczenie o rezygnacji wymaga formy pisemnej [Ustawa, 2018, art. 52]. Wniosek o wykreślenie zarządcy z CEIDG składa w tym przypadku przedsiębiorca lub osoba rezygnująca z tej funkcji [CEIDG, 2018, art. 15 ust. 6].

2. Zarząd sukcesyjny z perspektywy spadkobierców

2.1. Powoływanie i odwoływanie zarządcy sukcesyjnego przez spadkobierców

Jeżeli przedsiębiorca nie powołał zarządcy sukcesyjnego, mogą to uczynić jego spadkobiercy. Kandydat na zarządcę sukcesyjnego musi spełniać te same kryteria, jakie obowiązują przy powoływaniu go przez przedsiębiorcę⁹. Procedura jest jednak bardziej sformalizowana. Czynności zmierzające do ustanowienia zarządcy muszą być dokonane w formie aktu notarialnego [Ustawa, 2018, art. 12 ust. 7]. Wniosek o wpisanie zarządcy do CEIDG składa notariusz [tamże, art. 12 ust. 9].

Ustawodawca wyróżnia trzy kategorie osób, które mogą zabiegać o powołanie zarządcy sukcesyjnego [tamże, art. 12 ust. 1]. Są to:

- małżonek przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku;
- spadkobierca ustawowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek;
- spadkobierca testamentowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek, albo zapisobierca windykacyjny, który przyjął zapis windykacyjny, jeżeli zgodnie z ogłoszonym testamentem przysługuje mu udział w przedsiębiorstwie w spadku.

Uprawnienie do powołania zarządcy sukcesyjnego przysługuje zatem każdemu z potencjalnych właścicieli przedsiębiorstwa w spadku¹⁰. Na dokonanie tej czynności mają oni dwa miesiące od dnia śmierci przedsiębiorcy, co bywa uznawane za okres zbyt krótki [Marianiński, Pardej, 2018, s. 26].

⁹ Powołanie zarządcy może okazać się niemożliwe, jeżeli spadkodawca wyznaczył za życia wykonawcę testamentu [szerzej: Kapkowski, Kaufmann, 2019, s. 63–64].

¹⁰ Krąg osób uprawnionych zawęża się do właścicieli przedsiębiorstwa w spadku po uprawomocnieniu się postanowienia o stwierdzeniu nabycia spadku, zarejestrowaniu aktu poświadczenia dziedziczenia albo wydaniu europejskiego poświadczenia spadkowego [Ustawa, 2018, art. 12 ust. 2].

Procedurę powołania zarządcy sukcesyjnego może uruchomić jedna z wymienionych osób. W praktyce wymaga się uzyskania zgody spadkobierców, których łączny udział w przedsiębiorstwie w spadku jest większy niż 85% [Ustawa, 2018, art. 12 ust. 3]. Chociaż przepisy nie przewidują ich jednomyślnej decyzji, to niemal zawsze będzie potrzebna zgoda wszystkich uprawnionych¹¹. W literaturze trafnie wskazuje się, że brak zasady jednomyślności ma na celu uniknięcie sprzeciwu większej liczby drobnych spadkobierców, np. dalszych zstępnych spadkodawcy lub zstępnych rodzeństwa [Zdanikowski, 2018, s. 1365].

Zanim zostanie wydany akt potwierdzający nabycie spadku, mogą pojawić się trudności z ustaleniem kręgu osób posiadających udział w przedsiębiorstwie w spadku [Blicharz, 2019, s. 29–30]. Osoba zainteresowana powołaniem zarządcy sukcesyjnego nie musi dysponować żadnymi dokumentami formalnie potwierdzającymi jej uprawnienie do spadku lub uprawnienia innych osób [Bieluk, 2019, s. 46–48]. Ustawa wymaga tylko dobrej wiary osób uczestniczących w powołaniu zarządcy sukcesyjnego. O dobrej wierze można mówić wtedy, gdy żaden z właścicieli przedsiębiorstwa w spadku nie został pominięty bądź nikt nie wiedział o innej osobie, której przysługują udziały w tym przedsiębiorstwie. Natomiast ze złą wiarą mamy do czynienia, kiedy osoby uczestniczące w powołaniu zarządcy celowo przemilczą istnienie innych uprawnionych, aby uzyskać sumę udziałów w przedsiębiorstwie wymaganą do powołania swojego kandydata [Blicharz, 2019, s. 98–99]. Dla ograniczenia potencjalnego ryzyka ustawodawca przewiduje obowiązek złożenia przed notariuszem szeregu oświadczeń pod rygorem odpowiedzialności karnej¹².

Należy dodać, że przepisy przewidują procedurę odwołania zarządcy sukcesyjnego przez spadkobierców, którym przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy niż $\frac{1}{2}$. Postępowanie wymaga udziału notariusza i przebiega na zasadach analogicznych do tych obowiązujących przy ustanawianiu zarządcy po śmierci przedsiębiorcy [Ustawa, 2018, art. 55 ust. 1 w zw. z art. 12 ust. 1, 2, 4–7 i 9]. Od momentu wykreślenia zarządcy sukcesyjnego z CEIDG spadkobiercy mają zaledwie miesiąc na powołanie innej osoby na to stanowisko – w przeciwnym razie bezpowrotnie utracą tę możliwość [tamże, art. 59 ust. 1 pkt 4]. Co więcej, zarządca sukcesyjny może sam zrezygnować z pełnienia funkcji, składając

¹¹ Zgoda jednego z dzieci spadkodawcy nie będzie wymagana dopiero wtedy, gdy spadkobiercami będą małżonek i sześćcioro dzieci. Małżonek dziedziczy wówczas $\frac{1}{4}$ spadku, zaś dzieci po $\frac{3}{4}$ spadku. Suma udziałów małżonka i pięciorga dzieci wyniesie wówczas 87,5% [zob. Zdanikowski, 2018, s. 1364–1365].

¹² Za złożenie fałszywego oświadczenia kodeks karny przewiduje karę pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8 [KK, 1997, art. 233 § 6 w zw. z art. 233 § 1]. Celowe złożenie fałszywego oświadczenia prowadzi też do odpowiedzialności cywilnej [Ustawa, 2018, art. 33 ust. 3].

oświadczenie przed notariuszem. W takim przypadku powinien on działać jeszcze przez dwa tygodnie, chyba że wcześniej powołano kolejną osobę na jego miejsce [tamże, art. 57 ust. 1–2].

2.2. Rola spadkobierców w prowadzeniu przedsiębiorstwa w spadku

Do czasu powołania zarządcy sukcesyjnego spadkobiercy, którym przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku, odgrywają istotną rolę w kierowaniu przedsiębiorstwem w spadku¹³. Od momentu śmierci przedsiębiorcy każdy z nich może dokonywać tzw. czynności zachowawczych. Są to czynności konieczne dla zachowania majątku lub niezbędne do prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku [Ustawa, 2018, art. 13 ust. 1]¹⁴. Ponadto każdy spadkobierca ma prawo dokonywać czynności zwykłego zarządu, które są niezbędne z uwagi na ciągłość prowadzenia działalności gospodarczej [tamże, art. 13 ust. 2]¹⁵. Omawiane działania mogą realnie wpłynąć na wzrost lub spadek wartości przedsiębiorstwa w spadku jeszcze przed ustanowieniem zarządu sukcesyjnego [Blicharz, 2019, s. 27].

Rola spadkobierców, którym przysługują udziały w przedsiębiorstwie w spadku, znacząco spada z momentem powołania zarządcy sukcesyjnego. Ten ostatni staje się wówczas jedyną osobą uprawnioną do dokonywania czynności zwykłego zarządu w zakresie prowadzenia przedsiębiorstwa [Ustawa, 2018, art. 22 ust. 1]. Ustawodawca nie wskazuje ich katalogu. Ocena, czy dana czynność przekracza granice zwykłego zarządu, powinna dotyczyć konkretnego przypadku. Należy brać pod uwagę m.in. zakres i rozmiar prowadzonej działalności, wielkość przedsiębiorstwa i znaczenie czynności dla jego prawidłowego funkcjonowania [Kopaczyńska-Pieczniak, 2018, s. 9]. Dla ułatwienia można przyjąć, że w ramach zwykłego zarządu mieszczą się wszelkie czynności związane z obsługą klientów, m.in. sprzedaż towarów, zamawianie materiałów związanych z bieżącą

¹³ W szczególności są to: małżonek przedsiębiorcy oraz spadkobiercy ustawowi, spadkobiercy testamentowi albo zapisobiercy windykacyjni, o ile przysługują im udziały w przedsiębiorstwie w spadku [Ustawa, 2018, art. 14 ust. 1 pkt 1–3].

¹⁴ Ustawodawca wymienia przykładowo: zaspokajanie wymagalnych roszczeń lub przyjmowanie należności, które powstały przed śmiercią przedsiębiorcy i były związane z jego działalnością gospodarczą, oraz zbywanie tzw. zapasów [zob. Ustawa, 1994, art. 3 ust. 1 pkt 19].

¹⁵ Do takich czynności należy zaliczyć m.in. utrzymywanie dostaw lub świadczenie usług, obsługę klientów, rozpatrywanie reklamacji konsumentów, zakup materiałów do produkcji lub paliwa, a także zatrudnianie nowych pracowników w celu realizacji zawartych wcześniej umów [por. Blicharz, 2019, s. 26–27; Bieluk, 2019, s. 57–60].

działalnością, wypłacanie wynagrodzeń pracownikom, przyjmowanie płatności czy prowadzenie na bieżąco dokumentacji rachunkowej i podatkowej [Blajer, 2019, s. 77–78]. Wszyscy właściciele przedsiębiorstwa w spadku muszą każdorazowo wyrażać zgodę na dokonanie czynności przekraczającej zwykły zarząd, takiej jak np. zbycie nieruchomości czy innych środków trwałych przedsiębiorstwa w spadku. W braku ich zgody zarządca może wystąpić z wnioskiem o zezwolenie do sądu [Ustawa, 2018, art. 22 ust. 2]. Brak ustawowego rozdzielenia czynności zwykłego zarządu od czynności przekraczających zwykły zarząd może prowadzić do nieporozumień między zarządcą a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku, a w skrajnych przypadkach – blokować bieżącą działalność przedsiębiorstwa [Bieluk, 2019, s. 74–77]. Z tych względów warto uregulować omawiane kwestie we wspomnianej umowie o zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku.

Właściciele przedsiębiorstwa w spadku zachowują prawo do udziału w zyskach i uczestniczą w stratach związanych z przedsiębiorstwem proporcjonalnie do przysługujących im udziałów [Ustawa, 2018, art. 27 ust. 1]. Co więcej, mogą żądać podziału i wypłaty zysku (pomniejszonego o należności publicznoprawne i niepokryte straty), jak również otrzymać zaliczki na poczet przyszłego zysku, chyba że byłoby to sprzeczne z zasadami prawidłowej gospodarki [Ustawa, 2018, art. 27 ust. 2–4]¹⁶.

Abstrahując od rozwiązań ustawowych, należy podkreślić, że zarządca sukcesyjny powinien utrzymywać dobre relacje z właścicielami przedsiębiorstwa w spadku i zasięgać ich opinii w szerszym zakresie niż jest to prawnie wymagane. Mowa tu – przykładowo – o konsultowaniu decyzji związanych z obsługą ważnego kontrahenta czy z wypowiedzeniem umowy o pracę wieloletniemu pracownikowi [Blajer, 2019, s. 74–75]. Z drugiej strony przyszli właściciele przedsiębiorstwa powinni darzyć zarządcę zaufaniem i nie utrudniać mu prowadzenia biznesu.

2.3. Odpowiedzialność zarządcy sukcesyjnego wobec właścicieli przedsiębiorstwa w spadku

Można wyróżnić dwie płaszczyzny odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego wobec właścicieli przedsiębiorstwa w spadku – deliktową (za wyrządzoną szkodę) i kontraktową. Odpowiedzialność deliktowa zarządcy jest mocno ograniczona. Jak już wspomniano, zarządca dokonuje czynności na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, w związku z czym zasadniczo nie ponosi

¹⁶ Ustawodawca nie uregulował kwestii kworum ani wysokości udziału, który mają posiadać właściciele przedsiębiorstwa w spadku, aby móc skutecznie żądać wypłaty zaliczek [Wojarska-Aleksiejuk, Aleksiejuk, 2019, s. 55].

odpowiedzialności za zobowiązania przedsiębiorstwa w spadku [Ustawa, 2018, art. 33 ust. 1]. Właściciele czerpią korzyści z działań zarządcy sukcesyjnego, więc są odpowiedzialni za zaciągnięte przez niego zobowiązania [por. Uzasadnienie, 2018, s. 42]. Ich odpowiedzialność jest solidarna i obejmuje cały ich majątek, co oznacza, że wierzyciele mogą dochodzić roszczeń wobec któregośkolwiek z nich [Ustawa, 2018, art. 32]¹⁷.

Wyjątek od zasady braku odpowiedzialności zarządcy za zobowiązania przedsiębiorstwa stanowi sytuacja, gdy wyrządzi on szkodę wskutek nienależytego wykonywania obowiązków [tamże, art. 33 ust. 2]. W takim wypadku ciężar dowodu obciąża właścicieli przedsiębiorstwa w spadku zgodnie z ogólnymi zasadami kodeksu cywilnego [KC, 1964, art. 6]. Właściciele musieliby wykazać nie tylko winę zarządcy sukcesyjnego (w postaci umyślnego działania, lekkomyślności lub niedbalstwa), ale również związek przyczynowy pomiędzy zachowaniem zarządcy a powstaniem szkody [Blicharz, 2019, s. 101–102]¹⁸.

Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby odmiennie uregulować kwestię odpowiedzialności zarządcy sukcesyjnego w zawartej z nim umowie [tamże, s. 101]. Wówczas w grę wchodzi odpowiedzialność kontraktowa [KC, 1964, art. 471 i nast.]. Jej podstawą będzie naruszenie postanowień umownych. Warto mieć na uwadze, że odpowiedzialność kontraktowa odnosi skutek wyłącznie w stosunkach wewnętrznych między zarządcą sukcesyjnym a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku, a więc nie wpływa na sytuację osób trzecich.

3. Zarząd sukcesyjny z perspektywy pracowników

Nie ulega wątpliwości, że pracownicy stanowią ogniwo niezbędne do funkcjonowania niemalże każdego przedsiębiorstwa. Zachowanie ciągłości działalności gospodarczej po śmierci przedsiębiorcy raczej nie byłoby możliwe bez wiedzy i doświadczenia jego pracowników. Dostrzega to sam ustawodawca, wprowadzając do kodeksu pracy nowe, szczególne regulacje dotyczące kontynuacji stosunków pracy osób zatrudnionych przez przedsiębiorcę wpisanego do CEIDG.

Przed wejściem w życie ustawy o zarządzie sukcesyjnym śmierć przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną skutkowałą co do zasady wygaśnięciem wszystkich

¹⁷ Odpowiedzialność powstaje dopiero w momencie, gdy spadkobiercy uzyskają status prawny właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. Wcześniej ogranicza się ona do małżonka zmarłego przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku [Blicharz, 2019, s. 105].

¹⁸ Omawiana konstrukcja jest zbliżona do odpowiedzialności syndyka na gruncie prawa upadłościowego [Ustawa, 2003, art. 160 ust. 3].

umów o pracę. Tym samym pracownicy tracili pracę z dnia na dzień. Co więcej, przepisy nie przewidywały, na kogo przechodzą uprawnienia i obowiązki pracodawcy związane z zakończeniem stosunku pracy, np. obowiązek wypłaty zaległego wynagrodzenia czy wydania pracownikowi świadectwa pracy [Macyszyn-Śledzikowska, 2019, s. 61–62].

Obecnie sytuacja prawna pracowników zmarłego przedsiębiorcy jest o wiele bardziej klarowna. Z ich punktu widzenia wchodzi w grę dwa scenariusze. Pierwszy dotyczy przypadku, gdy przedsiębiorca powołał za życia zarządcę sukcesyjnego; drugi zaś sytuacji przeciwnej – gdy przedsiębiorca nie zainteresował się zawczasu tematem sukcesji biznesu.

Jeżeli przedsiębiorca powołał zarządcę sukcesyjnego, ten ostatni zacznie administrować zakładem pracy z momentem śmierci dotychczasowego pracodawcy. Nie dojdzie w tym przypadku do wygaśnięcia umów o pracę, lecz będą one automatycznie kontynuowane na dotychczasowych zasadach [KP, 1974, art. 63² § 3–4]. Przedłużone w ten sposób zatrudnienie będzie trwało przez cały okres sprawowania zarządu sukcesyjnego (czyli zasadniczo przez 2 lata), chyba że wcześniej pracownicy zostaną przejęci przez nowego pracodawcę [Adamczyk, 2019, s. 161]. Transfer pracowników następuje w trybie przewidzianym w kodeksie pracy i wiąże się z obowiązkiem poinformowania ich o zasadach przejścia do nowego pracodawcy z przynajmniej trzydziestodniowym wyprzedzeniem [zob. KP, 1974, art. 23¹ § 1–6].

Całkowicie inaczej wygląda pozycja prawna pracowników w razie nieustanowienia zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę. W tym wypadku umowy o pracę na czas nieokreślony wygasają z upływem 30 dni od dnia śmierci pracodawcy, chyba że przed upływem tego terminu zarządca sukcesyjny albo spadkobierca uprawniony do tzw. czynności zachowawczych uzgodni z pracownikiem przedłużenie stosunku pracy na dotychczasowych zasadach [KP, 1974, art. 63² § 5]¹⁹. Przez wspomniany okres 30 dni pracownik powinien powstrzymać się od pracy i czekać na decyzję odnośnie do ewentualnej kontynuacji zatrudnienia [Adamczyk, 2019, s. 166]. W sensie prawnym będzie to okres usprawiedliwionej nieobecności, za który nie przysługuje mu wynagrodzenie [KP, 1974, art. 63² § 8]²⁰. Mimo to pracownik powinien liczyć się z tym, że zarządca sukcesyjny lub uprawniony spadkobierca może w każdej chwili polecić mu odpłatne wykonanie

¹⁹ Umowy o pracę na czas określony, których termin rozwiązania przypada po upływie 30 dni od dnia śmierci przedsiębiorcy, co do zasady zostaną rozwiązane z dniem wygaśnięcia zarządu sukcesyjnego albo uprawnienia do powołania zarządcy [szerzej: Macyszyn-Śledzikowska, 2019, s. 65–66].

²⁰ Pracownik powinien otrzymać wynagrodzenie, gdy nie uzyska wiadomości o śmierci przedsiębiorcy i będzie w dobrej wierze świadczył pracę [por. Zbucka, 2018, s. 225–228].

pracy zgodnej z dotychczasową umową, wskazując okres jej wykonywania i wymiar czasu pracy [KP, 1974, art. 63² § 9]²¹.

Może się zdarzyć, że spadkobiercy będą chcieli powołać zarządcę sukcesyjnego, ale nie zdążą tego zrobić w ciągu 30 dni od dnia śmierci przedsiębiorcy. W tak krótkim czasie trudne może być samo ustalenie kręgu osób uprawnionych do zawarcia z pracownikami porozumień o kontynuowaniu pracy na dotychczasowych zasadach [Adamczyk, 2019, s. 172]. Umowy o pracę w tej sytuacji wygasną. Niemniej ustawodawca przewidział przysłowiową ostatnią deskę ratunku dla pracowników zmarłego przedsiębiorcy. Uzyskają oni pierwszeństwo w zatrudnieniu na tych samych warunkach w razie łącznego zaistnienia trzech przesłanek [KP, 1974, art. 63² § 12]:

- ustanowienia zarządu sukcesyjnego po upływie wspomnianych 30 dni, a przed upływem dwóch miesięcy, po których spadkobiercy definitywnie utracą uprawnienie do powołania zarządcy sukcesyjnego;
- podjęcia przez zarządcę sukcesyjnego decyzji o ponownym zatrudnieniu pracowników z tej samej grupy zawodowej;
- wyrażenia przez danego pracownika zamiaru podjęcia pracy w terminie miesiąca od dnia powołania zarządcy sukcesyjnego.

Spełnienie powyższych przesłanek nie daje jednak gwarancji ponownego przyjęcia do pracy, jeżeli zgłosi się więcej byłych pracowników przedsiębiorstwa niż liczba ogłoszonych wakatów. Prawo wyboru pracowników leży wówczas po stronie zarządcy sukcesyjnego [Adamczyk, 2019, s. 173–175].

Z całą pewnością można stwierdzić, że z punktu widzenia pracowników o wiele korzystniejsze są rozwiązania przewidziane na wypadek powołania zarządcy sukcesyjnego przez samego przedsiębiorcę. Nie ulega też wątpliwości, że przyjęcie przez ustawodawcę zasady kontynuacji stosunku pracy zabezpiecza interesy pracowników. Stan niepewności powstanie wtedy, gdy nie ma zarządcy sukcesyjnego ani innej osoby gotowej do przejęcia obowiązków pracodawcy w chwili śmierci przedsiębiorcy. Decyzja należy wówczas do spadkobierców – mogą oni utrzymać działalność przedsiębiorstwa w dotychczasowej formie bądź ograniczyć jej zakres w celu obniżenia kosztów. W konsekwencji mają prawo zwolnić wszystkich lub wybranych pracowników²². Na pierwszy plan wysuwa się wtedy ochrona interesu masy spadkowej kosztem pracowników [por. Zbucka, 2018, s. 220–222].

²¹ Pracownikowi nie przysługuje wynagrodzenie za pozostawanie w swego rodzaju „stanie gotowości”. Obowiązująca regulacja przenosi więc na pracowników konsekwencje potencjalnych kłopotów przedsiębiorstwa w spadku [por. Zbucka, 2018, s. 222–225].

²² Oprócz podstawowych obowiązków związanych z zakończeniem stosunku pracy pracodawca będzie wówczas obowiązany wypłacić pracownikowi odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia [KP, 1974, art. 63² § 2].

4. Zarząd sukcesyjny z perspektywy kontrahentów

Śmierć przedsiębiorcy prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą niesie za sobą daleko idące skutki z punktu widzenia dostawców i innych partnerów handlowych. Z momentem śmierci wygasają umowy, których wykonanie zależało od osobistych przymiotów zmarłego przedsiębiorcy (czyli np. jego specyficznych umiejętności), a także umowy, w których wskazano, że śmierć jednej ze stron stanowi podstawę zakończenia współpracy [Blajer, 2019, s. 86]. Pozostałe umowy pozostają w mocy, jednak do czasu ustanowienia zarządu sukcesyjnego kontrahenci mogą powstrzymać się od spełnienia wymagalnych świadczeń, czyli przykładowo nie dostarczać kolejnych partii zamówionych materiałów [Uzasadnienie, 2018, s. 52]²³.

Stosunki z kontrahentami wracają do stanu sprzed śmierci przedsiębiorcy z momentem powołania zarządcy sukcesyjnego. Należy przypomnieć, że ten ostatni jest uprawniony do samodzielnego dokonywania czynności zwykłego zarządu²⁴. Do tej kategorii z pewnością należy utrzymywanie bieżących relacji z kontrahentami, przyjmowanie dostaw i dokonywanie płatności²⁵. Zarządca odpowiada za realizację umów zawartych za życia przedsiębiorcy. Może również zawierać nowe umowy z wybranymi przez siebie podmiotami, korzystając przy tym ze swobody wyboru kontrahenta [szerzej: Kapkowski, Kaufmann, 2019, s. 68].

Zarządca sukcesyjny działa w imieniu własnym, lecz na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa w spadku [Ustawa, 2018, art. 21 ust. 1]. Oznacza to, że jego czynności wywołują skutki bezpośrednio w majątku właścicieli przedsiębiorstwa w spadku [Uzasadnienie, 2018, s. 18]²⁶. Ci ostatni są współodpowiedzialni całym swoim majątkiem za zobowiązania zaciągnięte przez zarządcę sukcesyjnego [Ustawa, 2018, art. 32]²⁷. Masa majątkowa, jaką jest przedsiębiorstwo w spadku, nie może być stroną żadnego stosunku prawnego ani nabywać żadnych praw,

²³ Szczegółowe regulacje obejmują kwestię zawieszenia terminów do wykonania praw i obowiązków umownych oraz przypadek zaofiarowania świadczenia wzajemnego przez uprawnionego spadkobiercę [zob. Sieradzka, 2018, s. 1245].

²⁴ Zagadnienie czynności zwykłego zarządu zostało już omówione w punkcie 2.2.

²⁵ Zarządca dysponuje środkami na rachunkach bankowych związanych z działalnością gospodarczą zmarłego przedsiębiorcy [szerzej: Czech, 2019, s. 58–60].

²⁶ Zarządca sukcesyjny jest pod tym względem podobny do syndyka masy upadłości, lecz w przeciwieństwie do niego pełni funkcję raczej w interesie prywatnym, a nie publicznym. Ponadto dysponuje dużo większą swobodą w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem niż wspomniany syndyk [Kapkowski, Kaufmann, 2019, s. 74–78].

²⁷ Do czasu wydania odpowiedniego aktu potwierdzającego nabycie spadku wierzyciel nie może sięgnąć do majątku osobistego spadkobierców z wyjątkiem majątku małżonka przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku [szerzej: Blicharz, 2019, s. 104–105].

choć w rzeczywistości to do niej najczęściej sięgają wierzyciele [Kapkowski, Kaufmann, 2019, s. 76].

W kontaktach handlowych zarządca sukcesyjny posługuje się dotychczasową firmą przedsiębiorcy z dodatkowym oznaczeniem „w spadku” [Ustawa, 2018, art. 17 ust. 1]. Dzięki temu oznaczeniu partnerzy mogą łatwo zauważyć, że doszło do zmiany sytuacji prawnej przedsiębiorstwa [Blicharz, 2019, s. 57]. Zarządca nie podaje swoich danych w umowach związanych z przedsiębiorstwem w spadku, nawet jeżeli sam jest przedsiębiorcą wpisanym do CEIDG [Blajer, 2019, s. 69–70]. Co więcej, nie jest on uprawniony do udzielania informacji, na czym rzecz działa, zanim nie zostaną ustalenie konkretni właściciele przedsiębiorstwa w spadku [Ustawa, 2018, art. 21 ust. 4 *a contrario*]. Może się to spotkać z nieufnością ze strony kontrahentów, gdyż w momencie zawierania umowy z zarządcą sukcesyjnym nie wiedzą oni, kto będzie odpowiedzialny za realizację umowy po wygaśnięciu zarządu sukcesyjnego [szerzej: Szereda, 2019, s. 221–229].

Sam fakt zmiany sytuacji prawnej przedsiębiorstwa na ogół pozostaje bez większego znaczenia z punktu widzenia kontrahentów. Dla zapewnienia pewności obrotu gospodarczego ustawodawca wykluczył możliwość ograniczenia zarządu sukcesyjnego „ze skutkiem wobec osób trzecich” [Ustawa, 2018, art. 20]. Dokonywane przez zarządcę czynności nie wymagają zatem potwierdzenia ze strony potencjalnych właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, o ile mieszczą się one w zakresie zwykłego zarządu [Blajer, 2019, s. 73]²⁸. Kontrahenci nie muszą szczegółowo weryfikować umocowania zarządcy sukcesyjnego do zawarcia umowy lub dokonania innej czynności prawnej – wystarczy upewnić się, że jest on wpisany do CEIDG. Wszelkie ograniczenia kompetencji zarządcy, wynikające choćby z umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem w spadku, obowiązują wyłącznie w stosunkach między nim a właścicielami przedsiębiorstwa w spadku [Kopaczyńska-Pieczniak, 2018, s. 9].

Na marginesie należy wspomnieć, że zarządca sukcesyjny może pozywać i być pozywany w sprawach związanych z przedsiębiorstwem w spadku [Ustawa, 2018, art. 21 ust. 2]. Oznacza to, że jest on uprawniony do złożenia pozwu przeciwko niesolidnemu kontrahentowi i to bez upoważnienia ze strony właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. Może też samodzielnie wezwać go do zapłaty [Blajer, 2019, s. 71–72]. Z drugiej strony kontrahent, który dysponuje tytułem wykonawczym przeciwko spadkodawcy lub właścicielowi przedsiębiorstwa w spadku, musi zabiegać o wystawienie tytułu wykonawczego przeciwko samemu zarządcy sukcesyjnemu. Nie ma takiej konieczności, jeżeli dysponuje już tytułem egzekucyjnym przeciwko spadkodawcy lub właścicielowi przedsiębiorstwa w spadku [szerzej: Sławicki, Sławicki, 2020, s. 130–133].

²⁸ Jeżeli zarządca sukcesyjny rażąco naruszy swoje obowiązki przy dokonywaniu czynności prawnej, kontrahent może wystąpić do sądu z wnioskiem o jego odwołanie [Ustawa, 2018, art. 56 ust. 1].

Zakończenie

Omówiona w niniejszym opracowaniu instytucja zarządu sukcesyjnego, ukierunkowana na zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw po śmierci ich właścicieli, jest odpowiedzią na potrzebę społeczną i wyrazem troski państwa o los przedsiębiorstw rodzinnych, które stanowią podstawę gospodarki całego kraju. Ustawodawca podszedł do tematu kompleksowo i z dużą rozważą. Należy docenić, że skorzystanie z rozwiązań przewidzianych w ustawie jest w pełni dobrowolne, co pozwala uwzględnić ostatnią wolę spadkodawcy i pogodzić ją z interesami jego następców. Choćby z tych względów wprowadzona w 2018 roku regulacja zasługuje na ocenę pozytywną.

Jednak z kilku przyczyn trudno uznać zarząd sukcesyjny za dobrą alternatywę dla planowania sukcesyjnego czy innych instrumentów pozwalających na przekazanie przedsiębiorstwa spadkobiercom. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na jego tymczasowy charakter. Samo powołanie zarządcy sukcesyjnego skutkuje jedynie odroczeniem problemów, z którymi będą musieli się zmierzyć nowi właściciele przedsiębiorstwa [Mariański, 2019, s. 17]. Można przypuszczać, że działania zarządcy w wielu przypadkach będą zmierzały do zachowania składników majątku przedsiębiorstwa w możliwie niezmienionej postaci, nie będą natomiast optymalne z punktu widzenia rozwoju biznesu.

Mimo całej szczegółowości wprowadzonej regulacji ustawodawca nie uniknął pewnych luk czy niedopowiedzeń, które mogą rodzić trudności praktyczne. Nie ma pewności, czy dwumiesięczny termin na ustanowienie zarządcy sukcesyjnego po śmierci przedsiębiorcy, jak również dwuletni (co do zasady) okres jego działalności nie są zbyt krótkie. Przeszkodą może się okazać również brak wymaganego konsensusu wśród spadkobierców. Wątpliwości budzi ponadto zakres czynności samodzielnie wykonywanych przez zarządcę. Na tym polu może dochodzić do konfliktów między nim a spadkobiercami, co realnie wpłynie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w spadku.

Na tle spadkobierców zmarłego przedsiębiorcy o wiele lepsza wydaje się pozycja prawna jego pracowników i kontrahentów. Wprawdzie w braku zarządcy sukcesyjnego pracownicy pozostają w stanie niepewności nawet przez dwa miesiące od dnia śmierci przedsiębiorcy, ale potem ich sytuacja się wyjaśnia. Kontrahenci zasadniczo nie muszą się obawiać negatywnych konsekwencji śmierci przedsiębiorcy i mogą liczyć na realizację umów przez zarządcę sukcesyjnego. Mankamentem pozostaje jedynie wymyślna konstrukcja prawna, zgodnie z którą zarządca sukcesyjny działa na rzecz bliżej nieokreślonych właścicieli przedsiębiorstwa w spadku.

Niezależnie od wskazanych wątpliwości, trzeba odnotować, że stworzone przez ustawodawcę ramy prawne pozwalające na powołanie zarządcy sukcesyjnego zostały pozytywnie odebrane przez przedsiębiorców i ich następców.

Dobitnie świadczą o tym dane z CEIDG, w którym aktualnie widnieje ponad 1000 przedsiębiorstw w spadku (stan na dzień 24.03.2020). Można przypuszczać, że debata wokół nowo wprowadzonej regulacji i jej upowszechnienie będą stanowić impuls dla przedsiębiorców, by odpowiednio wcześniej zainteresować się problematyką sukcesji biznesu. Być może wpłynie to pośrednio na polepszenie kondycji polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

LITERATURA

- Adamczyk N. (2019), Zmiany w zakresie prawa pracy, [w:] A. Mariański (red.), *Planowanie sukcesyjne. Prawne i podatkowe aspekty zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bieluk J. (2019), *Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
- Blajer P. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Pytania i odpowiedzi. Wzory pism. Przepisy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Blicharz R. (2019), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem w spadku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Czech T. (2018), Rachunek bankowy objęty zarządem sukcesyjnym, „Monitor Prawa Bankowego”, nr 12, s. 51–66.
- Kapkowski R., Kaufmann M. (2019), Charakter prawny zarządcy sukcesyjnego na tle pokrewnych instytucji zarządu masą spadkową, „Rejent”, nr 7, s. 54–88.
- Kopaczynska-Pieczniak K. (2018), Status prawny zarządcy sukcesyjnego, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 12, s. 4–11.
- Krawczyk A., Baranowska-Górecka A. i in. (2019), Ustawa z 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych. Komentarz, „Dziennik Gazeta Prawna” z 17 września, nr 180.
- Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Macyszyn-Śledzikowska M. (2019), Kontynuacja stosunków pracowniczych, [w:] M. Śledzikowski, W. Dubis, A. Łuszpak-Zajac, T. Szarek, W. Zajac (red.), *Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwa osoby fizycznej. Praktyczny komentarz*, ODDK, Gdańsk.
- Malarewicz-Jakubów A. (2018), Przekształcenie jednoosobowej działalności w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] A. Dańko-Roesler, M. Leśniak, M. Skory, B. Sołtys (red.), *Ius est ars boni et aequi. Księga pamiątkowa dedykowana profesorowi Józefowi Frąckowiakowi*, Stowarzyszenie Notariuszy Rzeczypospolitej Polskiej, Wrocław.
- Mariański A. (2019), Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, [w:] A. Mariański (red.), *Planowanie sukcesyjne. Prawne i podatkowe aspekty zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mariański A., Pardej A. (2018), Podatkowe konsekwencje zarządu sukcesyjnego, „Przegląd Podatkowy”, nr 6, s. 24–29.

- Masternak M. (2019), Pozycja prawna zarządcy sukcesyjnego w postępowaniu podatkowym, [w:] J. Głuchowski (red.), *Współczesne problemy prawa podatkowego – teoria i praktyka. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Bogumiłowi Brzezińskiemu*, t. 1, Wolters Kluwer, Warszawa.
- May P., Lewandowska A. (2019), *Stawka większa niż biznes. Droga rozwoju firmy rodzinnej i rodziny biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moskwa L. (2019), Udzielanie prokury przez przedsiębiorców będących osobami fizycznymi, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 8, s. 4–13.
- Pacek P. (2019), Wykonawca testamentu a zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej – wybrane zagadnienia, „Rejent”, nr 6.
- Pazdan M. (2018), Zarządca sukcesyjny a wykonawca testamentu, [w:] A. Dańko-Roesler, M. Leśniak, M. Skory, B. Sołtys (red.), *Ius est ars boni et aequi. Księga pamiątkowa dedykowana profesorowi Józefowi Frąckowiakowi*, Stowarzyszenie Notariuszy Rzeczypospolitej Polskiej, Wrocław.
- Sieradzka M. (2018), Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej – analiza i ocena nowych rozwiązań prawnych (cz. II), „Monitor Prawniczy” nr 23.
- Sławicki Paweł, Sławicki Piotr (2020), *Postępowanie klauzulowe. Art. 776–795 k.p.c. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Szereda A. (2019), Przedsiębiorstwo w spadku – odrębna jednostka organizacyjna, [w:] A. Marciniak (red.), *Notarialne poświadczenie dziedziczenia*, C.H. Beck, Warszawa.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), Główne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Wiśniewski K. (2019), Zmiany w zakresie prawa podatkowego, opłaty skarbowej i rachunkowości, [w:] A. Mariański (red.), *Planowanie sukcesyjne. Prawne i podatkowe aspekty zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wojarska-Aleksiejuk K., Aleksiejuk P. (2019), Ustawa o zarządzie sukcesyjnym w kontekście sukcesji firm rodzinnych w Polsce, „Nowy Przegląd Notarialny”, nr 1, s. 43–68.
- Zbucka M. (2018), *Skutki prawne śmierci pracodawcy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zdanikowski P. (2018), Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej – wybrane aspekty cywilnoprawne nowej regulacji, [w:] A. Dańko-Roesler, M. Leśniak, M. Skory, B. Sołtys (red.), *Ius est ars boni et aequi. Księga pamiątkowa dedykowana profesorowi Józefowi Frąckowiakowi*, Stowarzyszenie Notariuszy Rzeczypospolitej Polskiej, Wrocław.

Akty prawne i dokumenty

- CEIDG (2018), Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy, Dz.U. z 2019 r. poz. 1291 z późn. zm.
- GUS (2020), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2019 r.*, GUS, Warszawa.

- KC (1964), Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 2019 r. poz. 1145 z późn. zm.
- KK (1997), Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz.U. z 2019 r. poz. 1950 z późn. zm.
- KP (1974), Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 z późn. zm.
- KSH (2000), Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2019 r. poz. 505 z późn. zm.
- Ustawa (1994), Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2019 r. poz. 351 z późn. zm.
- Ustawa (2003), Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe, Dz.U. z 2019 r. poz. 498 z późn. zm.
- Ustawa (2018), Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw, Dz.U. z 2018 r., poz. 1629 z późn. zm.
- Ustawa (2019), Ustawa z dnia 31 lipca 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ograniczenia obciążeń regulacyjnych, Dz.U. z 2019 r. poz. 1495.
- Uzasadnienie (2018), [w:] *Rządowy projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej*, Druk sejmowy nr 2293 z dnia 22 lutego 2018 r., pobrano z: <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2293> [dostęp: 11.02.2020].

STRESZCZENIE

Dnia 25 listopada 2018 r. do polskiego porządku prawnego została wprowadzona nowa instytucja zwana zarządem sukcesyjnym. Jej celem jest zapewnienie ciągłości działalności gospodarczej przedsiębiorstwa pomimo śmierci jego właściciela. Zarządca sukcesyjny może być powołany przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą lub jego następców. Do jego zadań należą m.in. kierowanie bieżącymi sprawami przedsiębiorstwa i kontynuacja umów cywilnoprawnych. Autor niniejszego artykułu analizuje instytucję zarządu sukcesyjnego z punktu widzenia czterech różnych podmiotów: przedsiębiorcy, jego spadkobierców, pracowników i kontrahentów. Uwzględnia przepisy prawa oraz dotychczasowe oceny i komentarze doktryny prawa. Stawia końcowy wniosek, że omawiana instytucja zasługuje na pozytywną ocenę, chociaż nie rozwiązuje wszelkich problemów związanych z sukcesją biznesu.

SŁOWA KLUCZOWE

jednoosobowa działalność gospodarcza, postępowanie spadkowe, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządca sukcesyjny, przedsiębiorstwo w spadku

SUMMARY**Succession management from the perspective of an entrepreneur, their successors, employees and business partners**

On 25th November 2018 a new institution called succession management was introduced into the Polish legal order. Its purpose is to ensure business continuity despite the owner's death. A succession manager may be appointed by a natural person running business activity or their successors. His tasks include managing current affairs of the undertaking and continuing civil law contracts. The author of this article analyses the institution of succession management from the standpoint of four different entities: an entrepreneur, successors, employees and business partners. He takes into consideration statutory provisions as well as views and commentaries of legal doctrine. The author makes a final conclusion that the described institution deserves a positive evaluation, although it does not solve all the problems related to business succession.

KEYWORDS

sole proprietorship, inheritance proceedings, business management, succession manager, enterprise in succession

Programy onboardingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

KRZYSZTOF WĄSEK*

Wstęp

Artykuł porusza tematykę programów onboardingowych jako jednego z elementów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ukazanie, jak ważną funkcję pełnią programy onboardingowe zarówno dla nowo przyjętych pracowników, jak i samego przedsiębiorstwa. Powyżej opisany cel został zrealizowany w toku rozważań teoretycznych opartych na krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Artykuł składa się z trzech części koncentrujących się odpowiednio na: programach onboardingowych, przewadze konkurencyjnej oraz wnioskach z rozważań teoretycznych. Całość artykułu została zwieńczona podsumowaniem podkreślającym zalety programów onboardingowych oraz ich wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

* Mgr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, krzysztof.wasek@ue.katowice.pl, ul. Wierzbie 12a 42-265 Soborzyce, 533-059-908.

1. Programy onboardingowe

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji programów onboardingowych. Jedna z nich mówi o tym, że onboarding to proces wprowadzenia pracownika do przedsiębiorstwa, którego celem jest sprawienie, by nowy pracownik zaczął wykonywać produktywną i efektywną pracę najszybciej jak to możliwe [Tiainen, 2019, s. 80]. Inna z definicji, którą można odnaleźć w piśmiennictwie, mówi o tym, że onboarding jest pewnego rodzaju holistycznym połączeniem elementów, takich jak: ludzie, procesy, a także technologia. Literatura przedmiotu podkreśla również fakt, że program onboardingu jest koniecznością o strategicznym znaczeniu dla organizacji [Karambelkar, Bhattacharya, 2017, s. 8]. Kolejna z definicji, która została odnaleziona w opracowaniach naukowych, mówi o tym, że onboarding jest szeroko zakrojonym procesem obejmującym przygotowanie, orientację, integrację oraz wiele innych działań następczych [Mellinger, 2013, s. 5]. Onboarding znany jest również jako socjalizacja organizacyjna, która wspomaga zaangażowanie pracownika przy jednoczesnym uwzględnieniu lepszego dopasowania do organizacji [Cable, 2013, s. 28]. Poprawne wdrożenie nowego pracownika odgrywa kluczową rolę z wielu powodów. Pierwszym z nich jest fakt, że firmy podczas poszukiwania oraz rekrutacji nowych pracowników wydają bardzo duże ilości środków finansowych, co nie pozwala na zaniechanie procesu wdrożenia. Drugi powód jest taki, że dzięki programom onboardingowym nowi pracownicy zaczynają zdecydowanie szybciej funkcjonować w sposób efektywny, używając swoich kompetencji i umiejętności. Trzecim powodem jest fakt, że poprawnie przeprowadzony program onboardingu pozwala zwiększyć zaangażowanie pracowników [Workforce Management, 2009, s. 10]. Dzięki prawidłowemu przeprowadzeniu programu wdrożeniowego można wyeliminować negatywne zjawiska mające wpływ na pracę i samopoczucie pracowników. Do wspomnianych wyżej zjawisk należą m.in.: niejednoznaczność roli i zadań, stresujące sytuacje oraz konflikty [Suggs, 2014, s. 14]. Celem programów onboardingowych są: kreowanie atrakcyjnych i pozytywnych doświadczeń dla nowych pracowników, redukcja stresu i jego objawów, a także zwiększanie zaufania pracownika do organizacji [Guðmundsdóttir, Lundbergdóttir, 2016, s. 512].

1.1. Cele programów onboardingowych

W drugim podrozdziale zostaną przedstawione cele programów onboardingowych, a także ich główne założenia. Cele programów wdrożeniowych są ukierunkowane na tworzenie atrakcyjnych i pozytywnych doświadczeń dla nowo zatrudnionych pracowników. Mówiąc inaczej, zadaniem organizacji podczas realizacji programu onboardingowego jest odwzorowanie środowiska

wewnętrznego, w jakim będzie pracował nowy pracownik [Workforce Management, 2009, s. 10]. Do założeń, które powinny zostać zrealizowane w trakcie każdego programu onboardingowego, zaliczamy: zwiększenie zaufania nowo zatrudnionego pracownika, zmniejszenie stresu i objawów, które mu towarzyszą [Guðmundsdóttir, Lundbergsdóttir, 2016, s. 512]. W trakcie wdrażania pracowników kolejnym z zadań przypisanych do organizacji jest przekazanie nowej grupie zatrudnionych, jak ważna jest przejrzysta i zwięzła komunikacja. Wspomniana komunikacja stanowi jeden z fundamentalnych elementów, którego istotność powinna zostać podkreślona w trakcie realizacji programu onboardingowego. Ponadto, podczas realizacji procesu wdrażania skierowanego do nowych pracowników, warto określić, które metody komunikacji w przedsiębiorstwie są akceptowane. W trakcie trwania programu onboardingowego warto również położyć podwaliny pod stałą i dobrą komunikację z nowymi członkami kadry. Należy pamiętać również, że podczas procesu adaptacji nowego pracownika ilość informacji, jakie powinny zostać przekazane, jest bardzo duża. W związku z powyższym należy zwracać szczególną uwagę na możliwości absorpcji wiedzy nowych pracowników [Workforce Management, 2009, s. 9].

1.2. Formy programów onboardingowych

Proces onboardingu został zdefiniowany jako zestaw formalnych i nieformalnych praktyk, programów oraz zasad, które zostały przyjęte przez organizację lub jej przedstawicieli w celu ułatwienia wdrożenia nowozatrudnionych pracowników [Klein, Polin, 2012, s. 268; Bauer, 2010, s. 2] w swojej książce *Onboarding new employees: Maximizing Success* wyróżnia dwa podejścia, procesu wdrażania pracowników do organizacji. Pierwsze podejście do wdrażania pracowników stanowi model wdrażania nieformalnego. Według autorki wdrażanie nieformalne polega na zdobywaniu wiedzy o swojej nowej pracy przez nowozatrudnionego w sposób, który nie został zaplanowany. Wdrażanie nieformalne odbywa się przez zdobywanie wiedzy bez spełniania wytycznych wyraźnego programu czy planu organizacyjnego. Drugą z prezentowanych przez autorkę możliwości jest wdrażanie formalne. Proces ten działa na podstawie zestawu jasno określonych polityk i procedur, których zadaniem jest pomoc w dostosowaniu nowego pracownika do nowego stanowiska pracy w zakresie jego zadań i obowiązków oraz socjalizacji z nowym miejscem ich wykonywania [Bauer, 2010, s. 2]. Powyższy podział ukazuje dwie formy procesu onboardingu.

1.3. Poziomy wdrożenia

W trzecim podrozdziale zostaną zaprezentowane etapy procesu wdrażania, które zostały wyłonione podczas analizy literatury przedmiotu. Bauer [2010, s. 2] w swoim opracowaniu poświęconym onboardingowi nowych pracowników zaproponowała cztery poziomy wdrażania pracowników do organizacji. W schemacie zaprezentowanym przez wyżej wymienioną autorkę możemy wyróżnić poziomy takie jak: zgodność, klaryfikacja (wyjaśnienie), kultura i połączenie. Pierwszym i jednocześnie najniższym poziomem wdrażania pracowników jest poziom zgodności. Wymieniony poziom obejmuje zadania związane z zapoznaniem nowych pracowników z obowiązującymi: normami prawnymi, zasadami oraz ogólnymi założeniami polityki, którą kieruje się określone przedsiębiorstwo [tamże, s. 2]. Przykładowymi zadaniami, jakie nowi pracownicy powinni wykonać na tym poziomie, są między innymi zadania polegające na: przeczytaniu podręcznika dla pracowników (tzw. *onboarding handbook*) prezentującego określone praktyki organizacyjne lub np. zapoznanie z zasadami panującego w organizacji *dress code*'u [Meyer, Bartels, 2017, s. 11]. Drugim poziomem w procesie wdrażania pracowników jest poziom wyjaśniania, nazywany również poziomem klaryfikacji. Odnosi się on do zapoznania nowych pracowników ze stanowiskiem lub stanowiskami pracy oraz oczekiwaniami organizacji, jakie się z nimi wiąże [Bauer, 2010, s. 2]. Poziom klaryfikacji informuje nowych pracowników o normach oraz stopniach wydajności, które zostały przypisane do zajmowanego przez nich stanowiska. W poziomie wyjaśnienia zawierają się również takie elementy jak: przeszkolenie pracownika z systemów, których ma używać, szkolenia z procesów zachodzących w organizacji oraz form, w jakich nowy pracownik będzie raportował [Meyer, Bartels, 2017, s. 11]. Trzecim poziomem skutecznego onboardingu pracowników w organizacji jest kultura. Poziom ten skupia się na zapoznaniu pracowników z elementami takimi jak: historia organizacji, obchodzone tradycje i święta, wartości, którymi kieruje się przedsiębiorstwo oraz jego filozofia i panujące normy [tamże, s. 11]. Ostatnim z poziomów wdrożenia jest połączenie. Poziom połączenia jest najwyższym stopniem adaptacji pracownika i odnosi się do tworzenia ważnych z perspektywy nowego pracownika relacji interpersonalnych i sieci informacyjnych. Wymienione i opisane powyżej poziomy onboardingu pracowników określają ogólną konstrukcję programu wdrożeniowego. Efektywny onboarding pracowników powinien wypełnić każdy z czterech wymienionych poziomów. Według przeprowadzonych badań prawie wszystkie organizacje w sposób naturalny wypełniają pierwszy poziom wdrażania. Drugi i trzeci poziom jest zazwyczaj praktykowany przez około 50% organizacji, natomiast najwyższy poziom, którym jest „połączenie”, osiąga jedynie 20% organizacji aktywnie wdrażających nowych pracowników [Bauer, 2010, s. 3].

2. Przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna jest elementem odgrywającym kluczową rolę we wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw. M.E. Porter określał ją jako „duszę wyników firm na konkurencyjnych rynkach”. Odnośnie do definicji przewagi konkurencyjnej pojawia się wiele trudności i problemów związanych z jej zdefiniowaniem [Rzempala, 2007, s. 227]. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako zbiór pewnych atutów dostrzeganych przez rynek i cenionych przez klientów, które jednocześnie względnie trwale odróżniają przedsiębiorstwo od jego konkurentów. Warto podkreślić również fakt, że wymienione elementy powinny również pociągać za sobą lepsze wyniki finansowe [Wrzosek, 1999, s. 19]. Inna definicja przewagi konkurencyjnej mówi o tym, że pozwala ona na utrzymanie oraz rozwój pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Ponadto każdy z członków organizacji powinien być świadomy konieczności kreowania oraz stałego rozwoju przewagi konkurencyjnej, a także brania czynnego udziału w tym procesie [Kay, 1996, s. 16].

2.1. Źródła przewagi konkurencyjnej

Podziałów źródeł przewagi konkurencyjnej można odnaleźć w literaturze przedmiotu bardzo dużo. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione jedynie dwa podziały przedstawiające poszczególne grupy źródeł przewagi konkurencyjnej. Pierwszym z zaprezentowanych podziałów jest koncepcja Z. Pierścionka, który wyróżnił dwa rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej. Pierwszym, który zostanie poniżej zaprezentowany, jest koncepcja koncentrująca się na czynnikach realnych konkurencyjności [Pierścioneck, 2002, s. 22]. Do grupy tych czynników można zaliczyć wpływy wymienionych poniżej czynników na konkurencyjność przedsiębiorstwa:

- technologia,
- specjalizacja,
- dywersyfikacja,
- skala produkcji,
- doświadczenie,
- zasoby surowcowe,
- infrastruktura,
- siła robocza,
- lokalizacja.

Drugim rodzajem czynników wyróżnionych przez autora są tzw. czynniki regulacyjne konkurencyjności, które koncentrują się na:

- systemach informacyjnych,
- metodach i procedurach podejmowania decyzji,

- zasobach wiedzy oraz umiejętnościach jej wykorzystania,
- procedurach uczenia się organizacji,
- formach organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- strukturach zarządzania.

Drugi podział źródeł przewagi konkurencyjnej, który jest opisany poniżej, został zaproponowany przez W. Szymańskiego [1995, s. 11] i skupia się na ogólnych kategoriach reprezentujących czynniki:

- produkcyjne,
- dystrybucyjne,
- marketingowe,
- technologiczne;

czy także te związane z:

- miejscem firmy na rynku,
- unikalnością firmy oraz jej produktów,
- jakością zarządzania,
- wiedzą i informacjami,
- gospodarowaniem czasem i umiejętnością reagowania na zmiany.

Współcześnie zwraca się szczególną uwagę na fakt, że wartość organizacji jest związana z kapitałem intelektualnym i z zasobami niematerialnymi, które uznaje się za najbardziej odporne na działania konkurencji oraz za najcenniejsze [Malewska, 2005, s. 67]. W literaturze można wielokrotnie spotkać się ze stwierdzeniem „gospodarki opartej na wiedzy”. Inaczej ujmując, podstawą gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał intelektualny, którego znaczenie stale wzrasta. Wspomniany kapitał intelektualny staje się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pozostałe składniki majątku organizacji poddają się łatwiejszej standaryzacji oraz porównywalności ze względu na ich mierzalny charakter. W związku z powyższymi rozważaniami teoretycznymi należy podkreślić, że kapitał intelektualny, który bazuje na kapitale ludzkim, jest obecnie najistotniejszym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, dzięki czemu to właśnie ten składnik decyduje w największym stopniu o przewadze konkurencyjnej [Rosińska, 2007, s. 11]. W związku z powyższym, kapitałowi ludzkiemu przypisuje się strategiczne znaczenie w kreowaniu sukcesu organizacji. Dzięki zasobom ludzkim przedsiębiorstwo może stać się podmiotem dynamicznym i innowacyjnym a co za tym idzie również i konkurencyjnym [Pietruszka-Ortyl, 2004, s. 11]. Jeden z autorów podkreśla, że kluczowe kompetencje lub wyróżniające zdolności są swoistego rodzaju syntezą zasobów i umiejętności specyficznych dla danej organizacji i stanowią również najważniejsze źródło generowania przewagi konkurencyjnej. Wspomniane kompetencje przyczyniają się do generowania przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy tworzą wartość dodaną dla klienta, przez co przewyższają ofertę konkurencji. Ponadto należy również wspomnieć, że dzięki omawianym kluczowym kompetencjom organizacja może

osiągnąć przewagę konkurencyjną na więcej niż jednym rynku [Stonehouse i in., 2001, s. 12].

W warunkach wysokiej konkurencji rynkowej przedsiębiorstwa poszukują zasobów, na których można się oprzeć, kreując narzędzia pozwalające konkurować w ten sposób, by możliwe było utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Obecnie bardzo często podkreśla się fakt, że prawdziwą wartością przedsiębiorstwa są aktywa niematerialne, w skład których wchodzi również m.in. pracownicy, ich morale oraz kompetencje [Rzempła, 2007, s. 227].

Zakończenie – wnioski z rozważań teoretycznych

Podsumowując całość rozważań, należy podkreślić, że programy onboardingowe zostały określone – podobnie jak kapitał ludzki – jako strategiczne czynniki rozwoju. Literatura nie pozostawia wątpliwości co do tego, że oba wymienione składniki stanowią kluczowe elementy rozwoju organizacji. To właśnie za pośrednictwem odpowiednio wdrożonych pracowników organizacja może stale się rozwijać oraz wypracowywać nowe rozwiązania, dzięki którym firma staje się konkurencyjna. Mówiąc o konkurencyjności przedsiębiorstwa, odnosimy się niemalże bezpośrednio do działań i poczynąń ludzi w niej pracujących. Analizując, skąd nowi pracownicy powinni czerpać odpowiednie wzorce zachowań, postawy, normy, zwyczaje, kompetencje, sieci powiązań czy inne elementy pozwalające na zdobycie przewagi konkurencyjnej, odnosimy się niemalże bezpośrednio do programów onboardingowych. To właśnie dzięki tym programom możliwy jest odpowiedni rozwój wymienionych aspektów u nowo zatrudnionych pracowników.

Ponadto we współczesnym przedsiębiorstwie, które osiąga przewagę konkurencyjną, ludzie powinni być traktowani jako najcenniejsze aktywa, a organizacja powinna dbać o ich stały rozwój. Wspomniany rozwój stanowi istotny element oraz najkorzystniejszą lokatę kapitału. Programy onboardingowe dzięki zadaniom, jakie realizują w ramach swojej działalności, spełniają powyższe kryteria niemalże od pierwszego dnia nowego pracownika w przedsiębiorstwie. Można zatem stwierdzić, że funkcjonowanie w przedsiębiorstwie programu onboardingowego przyczynia się do tworzenia elementów przekładających się w sposób bezpośredni na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Dobrze wdrożony i przeprowadzony przez proces adaptacji pracownik staje się od pierwszych dni swojej pracy niezwykle cennym i strategicznym aktywem przedsiębiorstwa, które może przez długie lata pracować na to, by przedsiębiorstwo najpierw osiągnęło, a później utrzymywało wysoką przewagę konkurencyjną. W czasach, gdy kapitał ludzki staje się jedynym niepodrabialnym oraz nieporównywalnym zasobem organizacji, stanowi strategiczny element rozwoju.

Programy onboardingowe zaś będą niesamowicie ważnym elementem, niezbędnym do rozpoczęcia procesu pracy nad osiągnięciem przewagi konkurencyjnej na rzecz organizacji, dla której pracują najważniejsze aktywa, jakimi są ludzie.

Podsumowując, należy podkreślić, że programy onboardingowe zdecydowanie wspierają rozwój pracowników, co przekłada się na kolejne działania zmierzające do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Drugim zaś aspektem, który należy w tym miejscu podkreślić, jest to, że programy onboardingowe w Polsce nie są czymś bardzo popularnym. W związku z powyższym już samo funkcjonowanie wspomnianego programu wdrożeniowego w przedsiębiorstwie może stanowić o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa w walce o najlepszych pracowników. Patrząc z perspektywy najmłodszego pokolenia wchodzącego na rynek pracy, można stwierdzić, że programy onboardingowe coraz częściej będą stawały się koniecznością. Najmłodsze pokolenie cechujące się wysokim poziomem roszczeniowości będzie wymuszało realizację przynajmniej części założeń, jakie mają programy onboardingowe. Konkludując, należy podkreślić, że niezależnie od tego, w jaki sposób będziemy rozpatrywali programy wdrażania pracowników, one zawsze będą związane z realizowaniem założeń przewagi konkurencyjnej.

LITERATURA

- Bauer T.N. (2011), *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Cable D.M., Gino F., Staats B.R. (2013), Reinventing employee onboarding, „MIT Sloan Management Review”, t. 54, nr 3, s. 23–28, reprint, pobrano z: <https://search.proquest.com/docview/1323893232/fulltextPDF/96FD4340FBF84F02PQ/1?accountid=45580> [dostęp: 18.03.2020].
- Frear S. (2007), *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 Days*, Human Capital Institute, Washington DC.
- Guðmundsdóttir S., Lundbergsdóttir L.M. (2016), Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation, „Journal of Workplace Learning”, t. 28, nr 8, s. 510–518, pobrano z: <https://search.proquest.com/docview/1844291803/fulltextPDF/6C67255B38114AA1PQ/1?accountid=45580> [dostęp: 21.02.2020].
- Karambelkar M., Bhattacharya S. (2017), Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding, „Human Resource Management International Digest”, t. 25, nr 7, s. 5–8.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klein H.J., Polin B. (2012), Are organizations on board with best practices onboarding?, [w:] C.R. Wanberg (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, Oxford University Press, New York.

- Malewska K. (2005), Strategia zasobowa jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały”, t. 76, nr 18/1, s. 65–75.
- Mellinger E. (2013), Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN, „AORN Journal”, t. 98, nr 4, C5–C6.
- Meyer A.M., Bartels L.K. (2017), The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction, „Journal of Organizational Psychology”, t. 17, nr 5, s. 10–27, pobrano z: <https://search.proquest.com/docview/1967314059/fulltextPDF/D963F8FE9CDA4981PQ/1?accountid=45580> [dostęp: 18.03.2020].
- Onboarding: a critical element in strategic talent management, „Workforce Management”, t. 88, nr 7, s. 10, pobrano z: <https://search.proquest.com/docview/219781855/fulltextPDF/B5850ABB37204325PQ/1?accountid=45580> [dostęp: 27.01.2020].
- Pięrsińek Z. (2002), Klasyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej”, t. 82, s. 15–33.
- Pietruszka-Ortyl A. (2004), Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 11–14.
- Rosińska M. (2007), Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 11–20), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Rzempala J. (2007), Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 453, s. 223–232.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Fundie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Suggs G. (2014), *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*, Black Freight Productions, Chicago, IL.
- Szymański W. (1995), *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Tiainen A.I. (2019), New employee orientation and onboarding, „SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce”, s. 80–84.
- Wrzosek W. (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, t. 6, nr 7.

STRESZCZENIE

Artykuł koncentruje się na obszarach naukowych związanych z programami onboardingowymi oraz przewagą konkurencyjną. Celem niniejszej publikacji jest ukazanie programów onboardingowych jako jednego z elementów, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami, z którymi funkcjonują na rynku. W opracowaniu omówiono zagadnienia dotyczące onboardingu oraz przewagi konkurencyjnej. Artykuł składa się z dwóch rozdziałów poświęconych wyżej wymienionym obszarom. Dzięki naukowej analizie literatury krajowej i zagranicznej przeprowadzono rozważania teoretyczne dotyczące tego, jak ważny jest proces onboardingu w osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. W toku wspomnianych rozważań odnaleziono elementy wspólne dla obu z omawianych zagadnień. Całość rozważań została zwieńczona wnioskami oraz krótkim podsumowaniem dotyczącym tego, w jaki sposób programy onboardingowe stosowane w przedsiębiorstwach pomagają w kreowaniu przewagi konkurencyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE

onboarding, adaptacja, wdrażanie pracowników, przewaga konkurencyjna

SUMMARY

Onboarding programs as a source of advantage competitive enterprises

The article focuses on scientific areas related to onboarding programs and competitive advantage. The purpose of this article is to present a program for implementing employees as one of the elements thanks to which enterprises can achieve competitive advantage over other entities with which they operate on the market. The article discusses issues related to onboarding and competitive advantage. The study consists of two chapters devoted to the above-mentioned areas. Due to the scientific analysis of domestic and foreign literature, theoretical considerations regarding the importance of the onboarding process in achieving competitive advantage by enterprises were carried out. In the course of these considerations, common elements were found for both of the discussed issues. The whole discussion was crowned with conclusions and a short summary.

KEYWORDS

employee onboarding, adaptation, organizational socialization, human capital

Logistyczne determinanty kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw

ANDRZEJ JEZERSKI*

Wstęp

Problematyka logistyki jako czynnika kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw doczekała się już wielu opracowań. W dalszym ciągu jednak, stanowiąc problematykę o bardzo szerokich horyzontach merytorycznych i metodologicznych, pozwala – zdaniem autora – na stawianie tez, które nie doczekały się jeszcze dogłębnego wyjaśnienia. Podstaw teoretycznych logistyki w jej wymiarze czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw można się doszukiwać na różnych poziomach delimitacji nauk ekonomicznych: mikro, mezo czy globalnym. Punkt wyjścia dla tak ukierunkowanych rozważań stanowi nurt klasycznej teorii konkurencji. Podstawą rozważań w tym kierunku powinna być teoria konkurencji niedoskonałej. Niezwykle interesujące i inspirujące w zakresie badania logistyki jako czynnika konkurencyjności są założenia metodologiczne nowej ekonomii przemysłowej (teorii organizacji branży). Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wybranych nurtów badań ekonomicznych w rozwoju teorii logistyki oraz systematyzacja teorii stanowiącej podstawy rozważań dotyczących konkurencyjności logistyki. Celem opracowania jest także identyfikacja logistycznych determinant kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Pierwsza część artykułu jest teoretycznym wprowadzeniem i przeglądem publikacji dotyczących opisywanego problemu. Dalsza część jest próbą konkretyzacji, odpowiedzi, które

* Dr hab. prof. UG, katedra logistyki, wydział ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, andrzej.jeziarski@ug.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7360-2086.

atrybuty (determinanty) logistyki w sposób szczególny wpływają na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Z uwagi na fakt, iż tematyka opracowania plasuje się w dziedzinie nauk ekonomicznych, a także nauk o zarządzaniu, stąd w zakresie potrzeb metodologicznych niniejszego opracowania uwagę skupiono na humanistycznym modelu metodologicznego ich uprawiania [Kuciński, 2010, s. 98 i n.].¹ Humanistyczny model metodologiczny propaguje stosowanie hermeneutycznych metod badawczych², czyli analizę, objaśnianie oraz interpretację wszelkich źródeł pisanych związanych z przedmiotem prowadzonego badania. Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano także inne podejścia metodologiczne wraz z ich określonymi metodami: pogląd standardowy, model hipotetyczno-dedukcyjny. Złożoność problemów stanowiących o istocie logistyki, dotyczących próby określenia istoty definiowanej w różny sposób logistyki, przyczyniły się do wykorzystywania metod analizy logicznej, analizy systemowej.

1. Kategoria logistyki

W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji ujęcia kategorii logistyki, a także pojęć bliskoznacznych³. Również wiele miejsca poświęcono analizom znaczenia logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy. Wstępna analiza licznych, prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji pojęcia logistyka [Blaik, 2001, s. 19] pozwala stwierdzić, że *gros* definicji sformułowanych przez wielu autorów różni się między sobą interpretacją celów szczegółowych logistyki, ich sposobem traktowania, zakresem przedmiotowym, przyjętym instrumentarium, wykazując jednocześnie na ogół zgodność co do samej istoty problemów stanowiących ich zasadniczą treść [Kisperska-Moroń, 1999, s. 14]. Poszukując elementów „zgodności” wielu definicji logistyki proponowanych w literaturze przedmiotu, warto przytoczyć rozważania M. Sołtysika podkreślające fakt,

¹ Cechą charakterystyczną tego modelu jest akcentowanie szczególnej roli, jaką przypisuje się systemom wartości, tekstom źródłowym i ich kontekstom, a także słowom, za pomocą których dokonuje się badań jakościowych stanowiących trzon tego sposobu uprawiania nauki.

² Sam termin hermeneutyka pochodzi od greckiego *hermeneutikos* – dotyczący wyjaśniania. W hermeneutyce dostrzega się teorię „operacji rozumienia w ich odniesieniu do interpretacji tekstu”. Zob. np.: R. Handke, *Hermeneutyka*, pobrane z: <http://hamlet.edu.pl/handke-hermeneutyka> [dostęp: 20.12.2020].

³ Autor ma na myśli między innymi takie pojęcia jak: zarządzanie logistyczne, zarządzanie logistyką, łańcuchy i sieci logistyczne, fizyczna dystrybucja towarów, dystrybucja logistyczna itp.

że wielu autorów monografii naukowych i podręczników rozpoczyna rozważania nad istotą logistyki od akcentowania konsekwencji przestrzennego rozproszenia miejsc pochodzenia surowców do produkcji, miejsc produkcji wyrobów finalnych oraz miejsc ich zużycia i konsumpcji [Sołtysik, 2003, s. 7]. W różnych definicjach logistyki wskazuje się na tzw. lukę przestrzenno-czasową [Beier, Rutkowski, 1995, s. 13]. Powoduje ona, że należy prowadzić działania mające zapewnić dostępność (dostarczenie) zasobów do miejsc docelowych. Z tego też względu istoty logistyki upatruje się często w kontekście pojęć: dostarczanie, zapewnianie dostępności itp. Potwierdzenia takiego właśnie stanowiska doszukiwać się można między innymi w rozważaniach M. Christophera, który zauważa, że „(...) istota logistyki najogólniej biorąc sprowadza się do zapewnienia dostępności określonych zasobów” [Christopher, 1996, s. 17]. Stanowisko takie prezentuje również H.Ch. Pfohl, a także R.D. Shapiro i J.L. Haskett, formułując – zdaniem autora – jedno z bardziej trafnych ujęć definicyjnych logistyki, stanowiące w pewnym sensie punkt wyjścia wielu następnych definicji logistyki [Naim i in., 2000, s. 66]. Według R.D. Shapiro i J.L. Hasketta logistyka to działania mające na celu zapewnienie dostępu do właściwych zasobów, we właściwej ilości, we właściwym stanie, we właściwym miejscu, właściwym czasie, dla właściwego klienta, po właściwym koszcie [Coyle i in., 1988, s. 52].

Wzrost pojemności znaczeniowej kolejnych definicji logistyki rodzi naturalne wątpliwości i pytania: czy w dalszym ciągu mamy do czynienia z tą samą logistyką, i czy wobec tego można mówić o „elementach zgodności” logistyki, które świadczyłyby o jej istocie. J. Długosz ujmuje owe wątpliwości pytaniem: „czy mamy do czynienia z relatywizmem teorii logistycznych?” [Długosz, 2000, s. 75]. W odniesieniu do prowadzonych rozważań należałoby ustosunkować się również do akcentowanych w literaturze przedmiotu problemów metodologiczno-merytorycznych, odnoszących się do definiowania pojęć bliskoznacznych, takich m.in. jak: zarządzanie logistyczne, zarządzanie logistyką, zarządzanie łańcuchami dostaw itp. [Mańkowski, 2009, s. 194]. W kontekście tak postawionych problemów, realizując zasadę naukowego obiektywizmu, dopuszczalnym wyjściem jest opowiedzenie się za którąś z przytoczonych definicji (bądź sformułowanie własnej) i określonymi propozycjami rozumienia istoty logistyki prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Wydaje się, że w tym przypadku, takie rozwiązanie jest metodologicznie uprawnione, a nawet zasadne, zwłaszcza w obliczu tego, że mamy do czynienia z dyscypliną *in statu nascendi*. Wnikliwe analizy definicji logistyki, dokonane już w literaturze przedmiotu, wykorzystujące do tego celu zaawansowane spektrum metodologiczne, na przykład metody analizy logicznej, których szczególnym zainteresowaniem są m.in. problemy definiowania (por. Długosz, 2000, s. 77), pozwalają przyjąć lub opowiedzieć się za określonymi definicjami (bez konieczności kreowania ich kolejnych wersji), które pozwalają „uchwycić elementy zgodności”, „(...) wspólny czynnik łączący te wszystkie

sformułowania, opisujące za pomocą różnych cech definicję logistyki” [Jezierski, 2020, s. 57]. Z pewnością „owym wspólnym pierwiastkiem” wskazywanym za M. Chaberkim, jest zapewnienie właściwych zasobów wszelkim realizowanym procesom [tamże]. Spojrzenie na istotę logistyki, jakie prezentuje wielu badaczy logistyki, między innymi M. Chaberek, J. Długosz, D. Kempny, D. Kisperska-Moroń, C. Mańkowski, H. Woźniak, a także wielu innych autorów publikacji logistycznych, wyrażające się w komplementarności logistyki względem wszelkich aktywności w usługowej funkcji logistyki, wydaje się niekwestionowanym, powszechnie uznanym sposobem percepcji istoty logistyki.

2. Teoretyczne podstawy badań nad konkurencyjnością logistyki

Zauważyć należy, że problemy konkurencji rozpatrywane są w badaniach ekonomicznych w dwóch zasadniczych nurtach [Brodecki, 2004]:

- w pierwszym nurcie, zajmującym się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami, mianowicie generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw;
- oraz w drugim, ujętym w teoriach odnoszących się do roli państwa w gospodarce rynkowej.

Rozważania na temat logistyki i jej konkurencyjności odnoszą się w określonym stopniu do wskazanych nurtów. Jednak zauważyć należy, że teoria logistyki jest jednak w tych obszarach badawczych mocno podzielona. Większość opracowań w zakresie poruszanej problematyki realizowanych jest z akcentem położonym na problematykę strategicznych zachowań przedsiębiorstw. Tematyka miejsca i znaczenia logistyki w teoriach odnoszących się do roli państwa w gospodarce rynkowej należy do zdecydowanie rzadziej poruszanej problematyki, stąd też wszelkie opracowania w tym obszarze zasługują dodatkowo na pozytywną ocenę.

3. Rola logistyki jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw w nurcie badawczym generalnej charakterystyki rynku

Przyjmując za właściwe odwołanie się do najbardziej ogólnych spostrzeżeń co do możliwości logistyki w zakresie konkurowania, zdobywania rynku, można przyjąć za A. Harrisonem i R. van Hoekiem, że „główna zaleta logistyki polega na zapewnieniu klientowi dostępności odpowiedniego produktu” [Harrison, Hoek,

2010]. Przewaga przejawia się zatem w formie atrybutu konkurencyjnego, który w obszarze logistyki wydaje się zasadniczym, jakim jest zapewnienie dostępności zasobów [tamże]. W licznych opracowaniach czynniki logistycznej przewagi konkurencyjnej sprowadzane są do trzech zasadniczych kategorii związanych z jakością, szybkością dostawy lub ceną dostarczenia określonego zasobu [tamże], a więc odnoszone są do kategorii jakości, czasu oraz kosztu, tudzież określonej kombinacji w wymiarze określonym przez te trzy kategorie [Jedliński, 1998].

Podkreślić należy także eksponowane w literaturze przedmiotu „kombinacje” różnych koncepcji usprawniania funkcjonowania przedsiębiorstw z koncepcją logistyki w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Jezierski, 2013]. Na przykład logistyki i jakości [Długosz, 2000], logistyki i marketingu [Stock, Lambert, 1993], logistyki i zarządzania innowacjami [Pfohl, 2008], logistyki i zarządzania kategorią czasu, logistyki i zarządzania wyszczuplającego [Zimniewicz, 2009] itd. Podkreślić należy, iż postrzeganie logistyki w wymiarze czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, jego sukcesu na rynku, odnosi się także do jednej z głównych miar tego sukcesu, jaką jest udział przedsiębiorstwa w rynku. W konstatacji do poszukiwań relacji logistyki i rynku przyjąć można ogólny wniosek, że logistyka, postrzegana jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, prowadzić może do wzrostu udziału przedsiębiorstwa w rynku, a w konsekwencji do koncentracji rynku.

Struktura rynku i – bodajże najczęściej wyrażana w literaturze ekonomicznej – percepcja struktury rynku wyrażana przez rozkład wielkości konkurujących firm określony ich udziałem w rynku [Shepherd, 1985] prowadzi do dalszych wniosków, mianowicie, że udział w rynku uważany jest za cel motywujący działania firmy i wpływający na jej zachowanie (strategie). Stąd też wynika również istotność strategicznego wymiaru logistyki. Ustalenie roli logistyki w firmie w wymiarze strategicznym jest punktem wyjścia dla określenia zasad i metod zarządzania logistycznego [Ciesielski, 2001]. Istotne jest znaczenie relacji między strategią konkurencyjną a logistyczną, a szczególnie sposób, w jaki logistyka wspiera osiąganie przewagi konkurencyjnej (wzmacnianie lub tworzenie szczególnej wartości dla klienta) [tamże]. Wniosek powyższy implikuje potrzebę określenia relacji strategii logistycznych i strategii przedsiębiorstwa. Dotychczasowe osiągnięcia nauki i praktyki pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne są bezpośrednim rozwinięciem modelu strategii konkurencji M. Portera [tamże]. Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka gospodarcza jednoznacznie wskazują, że trudno jest przesądzać o znaczeniu i wadze którejkolwiek ze strategii, choć często największe znaczenie przypisuje się logistycznej strategii przywództwa kosztowego, upatrując w logistyce poważnego instrumentu redukcji i racjonalizacji kosztów.

4. Strategie logistyczne w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Studium literatury przedmiotu, dotyczące strategii logistycznych, a także obserwacja praktyki gospodarczej, pozwalają stwierdzić, że strategie logistyczne jako strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa (istniejące obok m.in. strategii finansowych, marketingowych, jakościowych itp.) są rozwinięciem modelu strategii konkurencji M.E. Portera. W związku z tym można wyróżnić:

- logistyczną strategię przywództwa kosztowego,
- logistyczną strategię różnicowania,
- logistyczną strategię koncentracji działań [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak, 2009].

Główne cechy logistycznych strategii konkurencji na tle strategii konkurencji przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Główne cechy strategii konkurencji i logistycznych strategii konkurencji

Strategie konkurencji	Cechy strategii	Relacje strategii konkurencji i strategii logistycznych
Strategie przywództwa kosztowego	– niskie koszty jako czynnik konkurencji – polityka niskich cen	– poszukiwanie możliwości obniżania kosztów logistycznych – niski poziom logistycznej obsługi klienta
Strategia różnicowania	– różnicowanie wyrobów i usług – customizacja	– różnicowanie usług logistycznych – kształtowanie wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta poprzez różne atrybuty (czas, elastyczność dostaw itp.)
Strategia koncentracji	koncentracja na określonych usługach lub odbiorcach	orientacja określonych usług logistycznych na określonych grupach odbiorców

Źródło: Kisperska-Moroń, Krzyżaniak [2009, s. 47].

W strategii przywództwa kosztowego za priorytet przedsiębiorstwo przyjmuje dążenie do minimalizacji kosztów logistycznych. W strategii różnicowania punkt ciężkości skierowany jest na jakość realizowanych usług, konkuruje się czasem, elastycznością dostaw, ich niezawodnością, dokładnością (terminowością). W strategii koncentracji następuje szczególne zwrócenie uwagi na potrzeby

logistyczne określonych grup klientów, często przy tym oferowanie usług „szytych na miarę” według potrzeb odbiorców.

Praktyka gospodarcza w zakresie stosowania strategii logistycznych jest mocno zróżnicowana. Wydaje się zarysowywać trend konkurowania jakością, „kulturą” obsługi i oferowania usług. Obok logistycznych strategii konkurencji przedsiębiorstwa stosują strategie będące swego rodzaju hybrydami tych strategii, łącząc je lub wykorzystując najlepsze ich elementy. Dotyczą one różnych aspektów oraz łączą ze sobą cechy przywództwa kosztowego, innowacyjności czy dyferencjacji. Literatura przedmiotu, a także praktyka gospodarcza pozwala wyróżnić wiele innych klasyfikacji strategii logistycznych. Na przykład S. Kummer wyróżnił strategie logistyczne w zależności od obszarów logistyki oraz funkcji logistyki [Kummer, 1992]: strategię logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Jeszcze inne kryteria klasyfikacji strategii logistycznych przyjęli J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley Jr [Coyle i in., 1998] wyróżniając: strategie zorientowane na czas, strategie zwiększania produktywności aktywów, strategie dodawania wartości. Wydaje się, że jedną z bardziej popularnych strategii stosowana jest strategia outsourcingu. Dzięki zabiegom „uszczuplenia” struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest bardziej efektywna i elastyczna, zdolna do szybszych reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu działania takie znane są jako *downsizing* (redukcja personelu) [Mayor, 2009, s. 508–509], *spin off* (przedsiębiorstwo powstałe poprzez wydzielenie się z jednostki macierzystej, działające oddzielnie i niezależnie; „rozrastanie” struktury) [Tamowicz, 2006, s. 10], *shrinking* (kurczenie się organizacji) [Suszyński, 1999, s. 64], lub *delaying* (ograniczenie liczby szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie) [tamże, s. 64]. W ramach strategii outsourcingu (również outsourcingu logistycznego) wyróżnia się różne jego rodzaje (odmiany): *cosourcing*⁴, *insourcing*⁵, *nearshore*⁶, *offshore*⁷ itp.

⁴ Polega na jeszcze ściślejszej współpracy dostawcy i odbiorcy aniżeli w zwykłym outsourcingu; zwykle polega na delegowaniu swoich pracowników przez jednostkę podstawową do obsługi zlecenia, jednakże nie może pozwolić sobie na utratę tych pracowników ze względu na ich specjalistyczną wiedzę.

⁵ Jest swego rodzaju odwrotnością outsourcingu. Może polegać na wyodrębnieniu samodzielnej jednostki biznesowej specjalizującej się w wycinkowej działalności (np. określonych trudnych procesach logistycznych), która jest zbyt ważna lub trudna, aby zlecić jej wykonanie w ramach outsourcingu.

⁶ Usługa zlecana usługobiorcom z krajów pobliskich, sąsiadujących określana bywa outsourcingiem *nearshore*.

⁷ Jeśli usługa zlecana jest do państw odległych od kraju klienta, wówczas mówi się o outsourcingu *offshore*.

5. Logistyka jako czynnik konkurencyjności w nurcie nowej ekonomii przemysłowej

Odnosząc problematykę strategii logistycznych do szeroko rozumianej konkurencyjności logistycznej, postrzegania logistyki przez pryzmat czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, nietrudno doszukać się istotnej roli logistyki również w podejściu metodologicznym odnoszącym się do założeń nowej ekonomii przemysłowej (teorii organizacji branży), akcentującym tzw. dynamiczne ujęcie w strukturach rynku, związanym z problematyką wejść i wyjść z rynku (mobilności podmiotów rynkowych), władzy i dominacji na rynku, problemów pojawiania się i znikania przedsiębiorstw (demografii przedsiębiorstw), innych niż konkurencja form koordynacji rynku [Rainelli, 1996]. Właściwe wydaje się więc odnoszenie logistyki (w kontekście poszukiwań jej wymiaru czynnika konkurencyjności) do aspektów związanych z tzw. dynamiką struktur rynku, a więc problematyką wejść i wyjść z rynku [Arena i in., 1991]. Na istotną rolę logistyki jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek wskazuje M. Porter w modelu pięciu sił konkurencyjnych [Porter, 1990]. W każdym z wyróżnionych sześciu głównych źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa – wskazuje się aspekty logistyczne jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek. W zakresie pierwszego źródła barier wejścia – ekonomii skali – rola aspektów logistycznych przejawiać się może w korzyściach płynących z tzw. kosztów związanych. Zróżnicowanie wyrobów jako kolejne źródło barier wejścia na rynek, w aspekcie logistycznym przejawiać się może w kształtowaniu określonego poziomu logistycznej obsługi klienta, stanowiąc o zróżnicowaniu wyrobów (w sensie podniesionej wartości użytkowej wyrobu o użyteczność miejsca i czasu) [Coyle i in., 1988]. Kolejne źródło barier wejścia na rynek – potrzeby kapitałowe – w sensie logistycznym przejawiać się mogą we wszelkich kosztach logistycznych, związanych na przykład ze zmianą dostawcy, organizacją nowych kanałów logistycznych itp. Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od osiągniętej ekonomii skali jako kolejne źródło barier wejścia na rynek, w aspekcie logistycznym przejawiać może się poprzez takie czynniki jak: patenty, licencje, określone regulacje prawne, korzystne lokalizacje, doświadczenie. Wyróżnione czynniki, choć mogą dotyczyć obszaru działań logistycznych, z jednej strony mogą stanowić czynniki zewnętrzne, niejako niezależne od działalności logistycznej, ale bezpośrednio wpływające na nią (np. patenty, subsydia państwowe), inne natomiast stanowią niejako bezpośredni wynik, efekt działań logistycznych (np. doświadczenie w realizacji procesów logistycznych).

Założenia teorii organizacji branży (nowej ekonomii przemysłowej), akcentujące inne niż konkurencja formy koordynacji rynku, znajdują również odzwierciedlenie w literaturze logistycznej. Propozycję komplementarnego ujęcia relacji

zachodzących między podmiotami rynkowymi stanowić może tzw. paradygmat KKK (konkurencji, kooperacji, kontroli) [Sulejewicz, 1997]. Zaprezentowane formy relacji między podmiotami rynkowymi (konkurencji, kooperacji, kontroli) określa się mianem „czystych” form relacji między podmiotami rynkowymi. Jednak coraz bardziej złożone mechanizmy rynkowe prowadzą często do „przejściowych” form relacji. Przejściowe formy relacji konkurencji i kooperacji stanowi kooperencja; kontroli i konkurencji – konkrola i konturencja; natomiast kontroli i kooperacji – kooptrola i konteracja [tamże].

Zakończenie

W wielu opracowaniach logistyka wskazywana jest jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa, tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zatem też i możliwości zwiększenia udziału przedsiębiorstwa w rynku. Rola logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest postrzegana przez autorów w różny sposób, różne atrybuty konkurencyjności przypisywane są logistyce. Inne ujęcia prezentowane są w nurcie badawczym generalnej charakterystyki rynku, odmienne w nurcie badawczym teorii organizacji branży (nowej ekonomii przemysłowej). Istotnym problemem jest więc określenie roli i sposobu wpływu logistyki na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa przy zróżnicowanych celach, a w związku z tym różnych zachowaniach podmiotów rynkowych. Owe rozmyślne zachowania przyjmują postać określonych strategii logistycznych. Różne zachowania, przyjmujące postać określonych strategii, dyktowane są jednak i warunkowane określonym założeniem co do postrzegania istoty logistyki jako „procesu mającego na celu obsługę każdej racjonalnej aktywności człowieka, zmierzającej do urzeczywistnienia dowolnego celu, polegającego na zapewnieniu koniecznych do tego zasobów we właściwym miejscu i czasie, w odpowiedniej ilości i o odpowiedniej jakości i po odpowiednim koszcie” [Chaberek, 2011, s. 211]. Zatem lepsza organizacja i efektywniejsze funkcjonowanie wsparcia logistycznego wpływają na poziom konkurencyjności wszelkich procesów wytwórczych.

LITERATURA

- Arena R., Benzoni L., Bandt J., Romani P.M. (1991), *Traite d'Economie Industrielle*, Economica, Paris.
- Beier F.J., Rutkowski K. (1995), *Logistyka: Wprowadzenie do logistyki, podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych...*, wyd. 2 popr., Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Blaik P. (2001), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Brodecki Z. (red.) (2004), *Konkurencja*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
- Chaberek M. (2011), Praktyczny wymiar teorii logistyki, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” nr 10(10), s. 209–217.
- Christopher M. (1996), *Strategia zarządzania dystrybucją: praktyka logistyki biznesu*, tłum. J. Kubka, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Ciesielski M. (2001), *Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. (1988), *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St. Paul.
- Długosz J. (2000), *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Harrison A., Hoek van R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jedliński M. (1998), *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Jezierski A. (2013), *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Jezierski A. (2020), *Konkurencja na rynku usług logistycznych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kisperska-Moroń D. (1999), *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Uczelniane AE, Katowice.
- Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.) (2009), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Kuciński K. (red.) (2010), *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kummer S. (1992), *Logistik im Mittelstand. Stand und Kontextfaktoren der Logistik in mittelständischen Unternehmen*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Mańkowski C. (2009), *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Mayor M. (2009), *Longman Dictionary of Contemporary English*, Pearson Longman, Harlow.
- Naim M., Lalwani C., Fortun L., Schmidt T., Taylor J., Aronson H. (2000), A model for logistics systems engineering management in Europe, „European Journal of Engineering Education”, t. 25, nr 1, s. 65–82.

- Pfohl H.C. (2008), *Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje*, [w:] *Logistics 2008: Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Polski Kongres Logistyczny, Poznań 7–9 maja 2008: materiały konferencyjne, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Rainelli M. (1996), *Ekonomia przemysłowa*, tłum. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shepherd W.G. (1985), *The Economics of Industrial Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sołtysik M. (2003), *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Stock J.R., Lambert D.M. (1993), *Strategic Logistics Management*, Richard D. Irwin, Boston, MA.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tamowicz S. (2006), *Przedsiębiorczość akademicka: spółki spin-off w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wybranych nurtów badań ekonomicznych w rozwoju teorii logistyki oraz systematyzacja teorii stanowiącej podstawy rozważań dotyczących konkurencyjności logistyki. Celem opracowania jest także identyfikacja logistycznych determinant kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Zagadnienia konkurencyjności logistyki zaprezentowano w nurcie badawczym generalnej charakterystyki rynku, a także w nurcie teorii organizacji branży (nowej ekonomii przemysłowej).

SŁOWA KLUCZOWE

logistyka, konkurencyjność, strategie logistyczne

SUMMARY**Logistics in Shaping the Competitive Edge of Enterprises**

Logistics is today one of the decisive advantages in competition on the markets. Companies and entire supply chains compete more and more often. Logistics, which has ceased to be treated as a set of methods useful for solving operational problems, has gained strategic importance. This study presents the Logistics area as a factor in the competitiveness of enterprises against the background of two main trends of competition research, i.e. a trend dealing with two key issues for the economy, namely the general characteristics of the market, i.e. its structure, development, functioning the situation prevailing on it and the strategic behavior of enterprises, and the second trend, included in theories referring to the role of the state in a market economy.

KEYWORDS

logistics, competition, Logistics strategies

Polityka transportowa Unii Europejskiej wobec wyzwań środowiskowych

ALEKSANDRA GLĄDAŁA*

Wstęp

W dzisiejszych czasach branża TSL stanowi fundament zarówno dla rozwoju gospodarczego, jak i społecznego, co gwarantuje powstawanie nowoczesnych i wysoko rozwiniętych gospodarek światowych. Niestety, niekontrolowany proces rozwoju tej branży doprowadził do ogromnych problemów środowiskowych, co powoduje konieczność podjęcia odpowiednich działań pozwalających zminimalizować to zjawisko. Rolą współczesnej polityki transportowej jest nie tylko zapewnienie sprawnego procesu przemieszczania się, ale także, przede wszystkim, podjęcie wszelkich działań, które będą zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju. Zasadniczym celem artykułu jest zaprezentowanie współczesnych wyzwań stojących przed polityką transportową Unii Europejskiej w odniesieniu do środowiska przyrodniczego i zasobów naturalnych. Cel ten zostanie osiągnięty przez dokonanie przeglądu literatury z zakresu współczesnej polityki transportowej oraz wskazanie aktualnych priorytetów i kierunków sprecyzowanych w polityce transportowej Unii Europejskiej. Celem praktycznym niniejszego artykułu jest poddanie analizie danych pochodzących z dokumentów opracowywanych przez Komisję Europejską (strategii i opracowań), a także Eurostat, dotyczących współczesnej branży TSL Unii Europejskiej. W artykule wskazano także autorską propozycję wskaźników środowiskowych.

* Mgr, Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, aleksandra.gladala@ue.wroc.pl

1. Współczesna polityka transportowa Unii Europejskiej w ujęciu teoretycznym

Fundamentalnym założeniem europejskiej polityki transportowej jest budowa systemów transportowych, które będą konsekwencją osiąganego przez państwa postępu gospodarczego. Optymalne systemy transportowe pozwalają na świadczenie usług transportowych przy założeniu odpowiedniego poziomu mobilności [Rydzkowski, 2017, s. 13]. Pierwszym filarem integracji na obszarze europejskim był transport, o czym świadczy włączenie go do wspólnej polityki Unii Europejskiej jako kluczowego elementu [Górniak, 2016, s. 68–69].

Warto zwrócić uwagę na priorytetowe zadania stojące przed polityką transportową UE, do których zalicza się m.in. [Hautau, 2016, s. 161]:

- zintegrowanie obszarów ekonomicznych oraz ekologicznych z istniejącym systemem transportowym za pomocą polityki transportowej;
- propagowanie innowacyjnych oraz nowoczesnych rozwiązań i technologii w obszarze branży TSL;
- stworzenie odpowiedniego systemu opodatkowania, który pozwoli uzyskać przychód z tytułu użytkowania infrastruktury.

Nadrzędnym celem współczesnej polityki transportowej jest redukcja emisji dwutlenku węgla, która może zostać osiągnięta dzięki włączeniu i uświadomieniu społeczeństwa, jak istotną rolę odgrywa budowa systemu transportowego na podstawie zasad inteligentnego i zrównoważonego transportu [WBUTSR, 2000, s. 8].

Podstawą koncepcji nowego systemu transportowego powinno być włączenie zasady zrównoważonego transportu oraz dbałość o środowisko przyrodnicze. Wskazuje się na optymalne wykorzystanie zasobów w ramach branży TSL [Grzelakowski, 2012, s. 71–72; OECD, 2004, s. 45; Wojewódzka-Król, 2012, s. 280].

Negatywy wpływ transportu na stan środowiska przyrodniczego powoduje systematyczny wzrost kosztów transportowych, które mogą wpłynąć na ograniczenie konkurencyjności gospodarki na obszarze całej Unii Europejskiej [Beim, 2016, s. 9]. Kształtowanie obecnej polityki transportowej nie może pomijać współczesnych i przyszłych globalnych megatrendów społeczno-gospodarczych, które stanowią szereg wyzwań dla branży TSL [Maraś i in., 2018, s. 36].

Istotne jest wskazanie wizji europejskiej polityki transportowej w perspektywie 2020+, w której priorytetem jest reorganizacja podziału zadań przewozowych. Pozwoli to zredukować na obszarach ośrodków aglomeracyjnych kongestię transportową, a także poziom zanieczyszczenia – przede wszystkim powietrza [Tomanek, 2012, s. 36].

Współczesna polityka transportowa UE zakłada promowanie i zachęcania przez KE państw do wprowadzenia całkowitego zakazu wjazdu pojazdów o napędzie konwencjonalnym do aglomeracji miejskich w perspektywie lat 2030–2040,

propagowanie ogólnoeuropejskich dyskusji związanych z wprowadzeniem opodatkowania na branżę TSL oraz zwiększenie nakładów finansowych na obszar B+R w zakresie innowacji związanych z nowoczesnym transportem. Wykorzystanie najnowszych technologii pozwoli zminimalizować negatywne skutki dla środowiska przyrodniczego [Tagliapietra, Zachmann, 2018, s. 1]. Biorąc pod uwagę fakt, iż to głównie transport drogowy jest odpowiedzialny za zanieczyszczenie środowiska przyrodniczego, istotnym rozwiązaniem może okazać się tzw. transport kombinowany, który oznacza „przewozy intermodalne, w których główną część przewozu w Europie realizowana jest transportem kolejowym, wodnym śródlądowym lub morskim, a odcinki początkowe i/lub końcowe realizowane transportem samochodowym, powinny być możliwie najkrótsze” [UN/EC, 2001].

Na terenie UE istnieje wiele różnych problemów środowiskowych, których główną przyczyną jest nieustanny rozwój branży TSL. Jego negatywne oddziaływanie na zasoby i środowisko przyrodnicze można rozpatrywać z punktu widzenia globalnego, miejskiego oraz lokalnego. Współczesna struktura transportu jest silnie zniekształcona, co potęguje jej rolę w procesie niszczenia środowiska [Yalçın, Taşpınar, 2017, s. 282].

2. Komisja Europejska wobec współczesnych wyzwań polityki transportowej

Przed współczesną polityką transportową Unii Europejskiej, a co za tym idzie również KE stoi ogrom wyzwań związanych z obecnym stanem środowiska przyrodniczego i zmniejszającymi się w zatrważającym tempie zasobów naturalnych. Priorytetem wśród celów jest minimalizowanie wykorzystania transportu drogowego przy jednoczesnym promowaniu wykorzystywania innych gałęzi transportowych, budowa nowej kultury mobilności, która w pierwszej kolejności uświadomi społeczeństwu obecny stan środowiska przyrodniczego, a także jego przyczyny (konsekwencje kongestii transportowej i niekontrolowanego rozwoju motoryzacji indywidualnej na obszarach zurbanizowanych). Infrastruktura transportowa musi być nie tylko w pełni spójna z planami zagospodarowania przestrzennego i terenów cennych dla rozwoju fauny i flory, ale także zgodna z paradygmatem zrównoważonego rozwoju w aspekcie społecznym, ekonomicznym i środowiskowym.

Opracowana przez Komisję Europejską *Biała księga transportu* z 2011 roku podkreśla konieczność utworzenia systemu transportowego, który będzie cechował się wysoką konkurencyjnością oraz minimalizowaniem wykorzystania zasobów naturalnych przez branżę TSL w Unii Europejskiej. Plan zakłada realizację celów, które zapewnią w kolejnych latach eliminowanie przestarzałego

taboru transportowego oraz utworzenie stref wolnych od zanieczyszczenia dwutlenkiem węgla [Komisja Europejska, 2011, s. 9]. Pomimo że dokument pochodzi z 2011 roku, to sprecyzowane w nim cele są nadal aktualne i obejmują swoim zasięgiem lata 2030 i 2050. Jest to bardzo długoterminowa wizja nowego obszaru transportu na terenie Unii Europejskiej, który zakłada całkowite przejście na gospodarkę niskoemisyjną, a co za tym idzie – także dostosowanie środków transportu do współczesnych zmian klimatycznych i energetycznych. Stworzenie tak dalekosiężnej w czasie wizji wymaga jednak stałego monitorowania postępów realizacji skonkretyzowanych celów, a to z uwagi na możliwość podjęcia szeregu działań wobec państw, które nie realizują przyjętych założeń.

Warto także skoncentrować się na Komunikacie KE z 2018 roku *Europa w ruchu. Zrównoważona mobilność dla Europy: bezpieczna, połączona i ekologiczna*. Jest on bezpośrednią odpowiedzią na wyznaczony dla UE cel dotyczący zajęcia pozycji światowego lidera w obszarze cyfryzacji, dekarbonizacji oraz innowacji. W dokumencie zaproponowano trzy główne kierunki zmian, natomiast w celach szczegółowych wskazano potrzebę stopniowego wyeliminowania oraz monitorowania postępów w ramach ograniczenia emisji dwutlenku węgla dla pojazdów ciężarowych, a także zapewnienie transeuropejskiej bazowej sieci transportowej, która zapewni niskoemisyjną mobilność [Komisja Europejska, 2018b, s. 10–11].

Z powodu zmian klimatycznych, wynikających z rozwoju branży TSL w 2018 roku Komisja Europejska przyjęła długoterminową strategię wizji gospodarki klimatycznej do 2050 roku, w której jako priorytety wskazano m.in. [European Commission, 2019a, s. 6]:

- maksymalizacja korzyści wynikających z efektywności energetycznej (modernizacja infrastruktury społecznej);
- zwiększenie wykorzystania OZE¹ oraz energii elektrycznej w procesie dostaw i przeładunków towarów na terenie Europy;
- stworzenie nowej kultury mobilności (czysty i bezpieczny transport);
- stworzenie inteligentnej infrastruktury;
- wykorzystanie biogospodarki oraz pochłaniaczy dwutlenku węgla.

Tworzenie niskoemisyjnej branży TSL zostało także podkreślone w raporcie KE z 2019 roku *Transport w Unii Europejskiej. Aktualne trendy i problemy*. Kraje UE oferują użytkownikom infrastruktury transportowej dotacje oraz ulgi podatkowe na zakup pojazdów elektrycznych, co ma zapoczątkować nową erę w rozwoju ekologicznej branży TSL i mobilności [European Commission, 2019c, s. 22]. Stale rosnące zainteresowanie elektromobilnością oraz zakup pojazdów o napędzie niekonwencjonalnym pozwoli Europejczykom zminimalizować koszty zewnętrzne transportu, a także negatywne oddziaływanie transportu na środowisko przyrodnicze.

¹ Odnawialne Źródła Energii.

Pomimo że dokument *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030* został opracowany na szczycie Organizacji Narodów Zjednoczonych, to zdaniem autorki warto wskazać stanowisko, jakie przyjęła KE w odniesieniu do jego zapisów. Zdaniem KE należy rozróżnić cele środowiskowe i rozwojowe, natomiast włączenie zasad zrównoważonego rozwoju ma pozwolić za zaproponowanie i wdrożenie narzędzi w zintegrowany sposób. KE odegrała także kluczową rolę w ostatecznym kształtowaniu Agendy, prezentując spójną wizję i priorytety dla Unii Europejskiej, a także dostrzegając lukę w realizacji polityk sektorowych (w tym także polityki transportowej) zgodnych z paradygmatem zrównoważonego rozwoju [European Commission, 2015]. Wśród 17 opracowanych celów zrównoważonego rozwoju należy zwrócić szczególną uwagę na cele dotyczące budowy stabilnej infrastruktury, promowania zrównoważonego uprzemysłowienia, wspierania innowacyjności, zrównoważonej gospodarki zasobami naturalnymi i ekosystemami lądowymi oraz włączenia zasad zrównoważonego rozwoju na obszary zurbanizowane. Jednak najistotniejszym celem jest podjęcie pilnych działań zapobiegających zmianom klimatu i ich skutkom [ONZ, 2015, s. 16].

W dobie globalizacji, rosnącej konkurencji, skracających się cykli produkcyjnych, rosnącej roli logistyki i łańcuchów logistycznych niezwykle istotna staje się budowa systemu transportowego, który będzie spójny z zasadami zrównoważonego rozwoju, co pozwoli zapewnić jednolity i zasobooszczędny system transportowy na obszarze Unii Europejskiej. Stąd też w wielu programach i politykach transportowych państw UE powinny pojawić się restrykcyjne zapisy dotyczące celów strategicznych w obszarze ekologicznym i środowiskowym. Istotne staje się wykreowanie nowych trendów i nowej kultury mobilności w aglomeracjach miejskich, co pozwoli na realizację kluczowych celów polityki transportowej.

3. Ocena zaproponowanych przez KE współczesnych kierunków polityki transportowej w odpowiedzi na wyzwania środowiskowe

Polityka transportowa jest uzależniona od podmiotów, które są odpowiedzialne za realizację wcześniej określonych celów i kierunków dla branży TSL, a także reagowanie na nagłe wyzwania. Jako zestaw metod, celów i narzędzi, służy rozwojowi transportu zgodnego z zasadami zrównoważonego rozwoju. W celu zaprezentowania potrzeby realizacji celów sprecyzowanych w dokumentach opracowanych przez KE należy przedstawić dane statystyczne dotyczące transportu w odniesieniu do aktualnego stanu środowiska i zasobów naturalnych. Tablica 1 przedstawia dane statystyczne dotyczące wykorzystania zasobów energetycznych oraz udział transportu w ich zużyciu.

Tablica 1. Wykorzystanie zasobów energetycznych w UE (w mln ton)

	Lata		
	2000	2010	2017
Produkcja:	950,0	840,0	759,8
Paliwa stałe	214,6	165,2	130,7
Odnawialne źródła energii	98,3	170,6	226,6
Gaz	209,8	159,3	103,1
Energia jądrowa	244,0	234,6	210,7
Energia elektryczna	3 034,0	3 362,0	3 294,3
Końcowe zużycie energii:	1 066,1	1 098,6	1 060,0
Według TRANSPORTU	305,0	320,4	326,9
Transport kolejowy	8,2	7,3	6,5
Transport drogowy	282,3	298,6	306,2
Lotnictwo i nawigacja	12,6	12,3	11,2
Zużycie w transporcie rurociągowym	1,9	2,4	2,9
Emisja CO ₂	4 288,1	4 073,9	3 674,1
% udział OZE w transporcie	b/d	5,2	7,4

Źródło: European Commission [2019b, s. 119].

W powyższej tablicy ukazano lata 2000, 2010 oraz 2017, aby zobrazować istotne zmiany, a także podkreślić potrzebę modyfikowania polityki transportowej zgodnie ze współczesnymi wyzwaniami. Zdaniem autorki szczególną uwagę w obszarze produkcji należy poświęcić odnawialnym źródłom energii. Dane z 2017 roku w stosunku do roku 2010 wskazują na zwiększenie wartości produkcji OZE o 32,8%. Warto podkreślić, że w badanych latach wielkość emisji CO₂ zaczęła ulegać stopniowemu zmniejszeniu, co jest bezpośrednią konsekwencją działań podjętych przez państwa UE. Są to m.in. budowa nowej kultury mobilności, szersze spojrzenie na zagadnienie elektromobilności, opracowywanie narzędzi służących minimalizowaniu niekontrolowanego rozwoju motoryzacji indywidualnej na obszarach zurbanizowanych (opracowywanie tzw. dobrych praktyk oraz dostosowanie celów i kierunków polityki miejskiej). Warto także zwrócić uwagę na to, jakie środki transportu przyczyniają się do największej emisji gazów cieplarnianych, co prezentuje tablica 2.

**Tablica 2. Emisje gazów cieplarnianych pochodzące z transportu drogowego
(w mln ton)**

	Lata		
	2000	2010	2017
Całkowita emisja CO ₂	5 423,4	5 079,0	4 628,9
Całkowita emisja CO ₂ w transporcie	1 178,6	1 230,8	1 249,9
Transport drogowy:	863,0	880,7	895,8
Samochody	531,2	532,4	543,2
Samochody dostawcze	96,7	109,0	106,3
Samochody ciężarowe i autobusy	224,1	227,9	235,2
Motocykle	10,8	10,8	10,7
Inne środki transportu drogowego	0,2	0,6	0,5
% udział transportu drogowego w całkowitej emisji CO ₂	15,9	17,3	19,4

Źródło: European Commission [2019b, s. 126–128].

Z powyższej tablicy wynika, że procentowy udział transportu drogowego w całkowitej emisji CO₂ stale ulega zwiększeniu, co w sposób bezpośredni wpływa na zanieczyszczenie powietrza oraz postępujący efekt cieplarniany, prowadząc do poważnych zmian klimatycznych. Największe zanieczyszczenie powietrza generują samochody, a więc środki transportu, które na co dzień są najpopularniejszymi środkami służącymi przemieszczaniu osób oraz towarów.

Niestety, polityka transportowa UE będzie realizowana w otoczeniu, które charakteryzuje się dużą niestabilnością gospodarczą, pewnego rodzaju „chaosem” i całkowitą przypadkowością zmian. To fakt, który wpływa na odchodzenie od tworzenia polityki długookresowej na rzecz polityki średniookresowej (szybsza reakcja na turbulentne otoczenie), także w odniesieniu do polityki transportowej [Kotler, Caslione, 2009, s. 23, 32]. W ciągu ostatnich 10 lat powstawała większość dokumentów strategicznych opracowywanych przez KE w odpowiedzi na zmiany klimatyczne, z którymi państwa UE nie są w stanie poradzić sobie samodzielnie. Rolą wskaźników środowiskowych jest monitorowanie poziomu realizacji proponowanych rozwiązań w ramach polityki transportowej UE. Europejska strategia długoterminowa prezentuje zestaw głównych strategicznych elementów, które mają służyć budowie nowoczesnej gospodarki, charakteryzującej się nowoczesnością oraz neutralnością dla klimatu [Komisja Europejska, 2018, s. 9]. Analiza powyższych elementów pozwoliła wskazać autorską propozycję wskaźników

środowiskowych w odniesieniu do branży TSL, do których zaliczono poziom emisji gazów cieplarnianych, wykorzystanie źródeł odnawialnych i energii elektrycznej, wykorzystanie pojazdów elektrycznych, wykorzystanie transportu kolejowego w transporcie towarów, wykorzystanie paliw bezemisyjnych w transporcie towarów, poziom wykorzystania transportu publicznego oraz poziom wykorzystania recyklingu, wykorzystanie transeuropejskich sieci transportowych i energetycznych, modernizację istniejącej infrastruktury transportowej oraz poziom zalesiania, różnorodności biologicznej i zrównoważonej biomasy.

Zdaniem autorki w celu oceny oraz zaprezentowania stopnia realizacji skonkretyzowanych dla polityki transportowej UE priorytetów warto monitorować wartości wskaźników środowiskowych, co w pierwszej kolejności ma służyć ocenie realizacji przyjętych priorytetów w polityce transportowej UE, natomiast w drugiej – na tyle, jak dalece to możliwe – aktualizowaniu przyjętych założeń. Na państwa UE, które nie realizują określonych zadań i celów, powinny być nałożone odpowiednie sankcje prawne oraz finansowe, które zapobiegną lekceważeniu współczesnych problemów środowiskowych, z którymi państwa UE powinny zmierzyć się wspólnie.

Zakończenie

Współczesna polityka transportowa Unii Europejskiej jest ukierunkowana na realizację celów, których podstawą są aktualne wyzwania środowiskowe. Nie można bowiem mówić o zrównoważonym transporcie, pomijając przy tym aspekt środowiskowy, ponieważ stanowi on jeden z trzech filarów paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Opracowywane przez KE dokumenty wskazują kierunki priorytetowych działań, które pozwolą na utworzenie zasobooszczędnej branży TSL na podstawie paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Niestety, największym zagrożeniem jest transport drogowy, który generuje największą ilość zanieczyszczeń powietrza. Analiza wybranych strategii i dokumentów pozwala na sformułowanie cennych wniosków, które zdaniem autorki powinny zostać uwzględnione w kolejnych dokumentach określających kierunki i cele polityki transportowej dla państw UE. W samym zakresie formułowania polityki transportowej UE powinno zwrócić się szczególną uwagę na horyzont czasowy. Niestety, dokumenty, które są tworzone na kolejne 20 lub 30 lat, nie są adekwatne do turbulentnych zmian, które zachodzą w otoczeniu gospodarczym. Niezwykle ciężko jest przewidzieć wyzwania, które mogą pojawić się w obszarze nie tylko ekonomicznym, ale także społecznym. Zwiększenie nakładów na B+R w branży TSL zapewni możliwość opracowywania nowych systemów logistycznych w oparciu o nową erę cyfryzacji gospodarki. Istotnym kierunkiem zmian będzie także wprowadzenie

opodatkowania na branżę TSL, która pozwoli w pewien sposób zrekompensować koszty zewnętrzne transportu. Niezwykle ważne jest także podejmowanie ogólnoeuropejskich dyskusji w celu sprecyzowania nowych kierunków polityki transportowej, co zapewni ich późniejszą konkretyzację, opierając się na aspekcie ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym.

LITERATURA

- Beim M. (2016), *Dokąd, jak i czym zmierzamy? Rekomendacje dla polityki transportowej Warszawy po 2015 roku*, Zielone Mazowsze, Komisja Dialogu Społecznego ds. Transportu, Warszawa.
- European Commission (2015), *Sustainable Development for All: A New Agenda for 2030*, Directorate-General for Environment, pobrano z: https://ec.europa.eu/environment/efe/news/sustainable-development-all-new-agenda-2030-2015-09-25_en [dostęp: 20.01.2020].
- European Commission (2019a), *Going Climate-Neutral by 2050. A strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate-neutral EU economy*, Publications Office of the EU, Luxembourg.
- European Commission (2019b), *EU Transport in Figures. Statistical pocketbook 2019*, Publications Office of the EU, Luxembourg.
- European Commission (2019c), *Transport in the European Union. Current trends and issues*, Mobility and Transport, Brussels.
- Górniak J. (2016), Próba analizy i oceny prowadzonych polityk transportowych w zakresie infrastruktury lądowej w wybranych krajach Unii Europejskiej, „Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyka”, nr 59, s. 67–76.
- Grzelakowski A.S. (2012), Ocena mechanizmów regulacji systemu transportowego UE w aspekcie wymogów budowy Wspólnej Europejskiej Przestrzeni Transportu, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki” nr 18, s. 71–85.
- Hautau H. (2016), Perspektiven von Transport und Logistik in der Europäischen Union, „Problemy Transportu i Logistyki”, t. 4, nr 36, s. 157–163.
- Komisja Europejska (2011), *Biała Księga Transportu. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, Dyrekcja Generalna ds. Mobilności i Transportu, Luksemburg.
- Komisja Europejska (2018a), *Czysta planeta dla wszystkich. Europejska długoterminowa wizja strategiczna dobrze prosperującej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki*, COM(2018) 773, Bruksela.
- Komisja Europejska (2018b), *Europa w ruchu. Zrównoważona mobilność dla Europy: bezpieczna, połączona i ekologiczna*, COM(2018) 293, Bruksela.
- Kotler P., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, tłum. D. Bakalarz, MT Biznes, Warszawa.

- Maraš V., Pjevčević D., Radonjić A., Anoyrkati E. (2018), Report on main megatrends, INTEND Deliverable D3.1, Project financed by the 7 The Framework Programme.
- OECD (2004), *Assessment and Decision Making for Sustainable Transport*, European Conference of Ministers of Transport, OECD Publications Service, Paris.
- ONZ (2015), *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w dniu 25 września 2015 r.
- Rydzkowski W. (red.) (2017), *Współczesna polityka transportowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tagliapietra S., Zachmann G. (2018), Addressing Europe's failure to clean up the transport sector, „Policy Brief”, nr 2 (April), s. 1–8.
- Tomanek R. (2012), Polityka transportowa Unii Europejskiej – kierunki i tendencje, „Komunikacja Publiczna” nr 2, s. 36–41.
- UN/EC (2001), *Terminology on Combined Transport*, Economic Commission for Europe (UN/ECE), Prepared by the UN/ECE, the European Conference of Ministers of Transport (ECMT) and the European Commission (EC), United Nations, New York, Genewa.
- WBUTSR (2000), Review of French experience with respect to Public Sector Financing of Urban Transport, World Bank Urban Transport Strategy Review, Draft Final Report 2000.
- Wojewódzka-Król K. (2012), *Polski transport w świetle założeń Białej Księgi UE z 2011*, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki”, nr 18, s. 279–293.
- Yalçın E., Taşpınar Y. (2017), *Environmental Protection Oriented Transportation Policies of The European Union*, Recent Developments in Social Sciences: Political Sciences and International Relations, International Association of Social Science Research.

STRESZCZENIE

Współczesna polityka transportowa Unii Europejskiej mierzy się z wieloma wyzwaniami, w tym także z wyzwaniami środowiskowymi. Powodują one konieczność dostosowania celów i kierunków polityki transportowej do obecnych problemów środowiska przyrodniczego, które w głównej mierze wynikają z niekontrolowanego rozwoju branży TSL na terenie całej Unii Europejskiej. Rolą współczesnej polityki transportowej jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju w aspekcie społecznym, ekonomicznym, a także środowiskowym. Pozwoli on zagwarantować obecnym oraz przyszłym pokoleniom nie tylko sprawny proces przemieszczania, ale przede wszystkim dostęp do ograniczonych zasobów naturalnych, których rezerwy stale ulegają zmniejszeniu.

SŁOWA KLUCZOWE

polityka transportowa, środowisko przyrodnicze, zasobooszczędna branża TSL

SUMMARY**European Union transport policy towards environmental challenges**

The contemporary European Union transport policy is facing many challenges, including environmental challenges. They make it necessary to adapt the goals and directions of transport policy to the current problems of the natural environment, which mainly result from the uncontrolled development of the TSL industry throughout the European Union. The role of modern transport policy is to ensure sustainable development in the social, economic and environmental aspects. It will guarantee current and future generations not only an efficient movement process, but above all access to limited natural resources, whose reserves are constantly decreasing.

KEYWORDS

transport policy, natural environment, resource-efficient TSL industry

Bariery we współpracy proinnowacyjnej uczelni i przedsiębiorstw

DOMINIKA RUDIUK*

Wstęp

W ciągu ostatnich lat w krajach Europy zwiększył się udział sektora naukowego w życiu gospodarczym wielu krajów. Poprawienie kooperacji pomiędzy uczelniami i przedsiębiorcami jest głównym celem polityki Komisji Europejskiej przy realizacji idei gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Podkreśla ona, że „w najbliższej przyszłości dialog i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami i uczelniami powinny pozostać priorytetem, podobnie jak dialog i współpraca ze wszystkimi sektorami społeczeństwa, tak aby partnerzy mogli korzystać z wiedzy w dziedzinie kultury, nauki i techniki, zdobytej i rozpowszechnionej na uczelniach wyższych” [Rezolucja, 2010].

Korzyści, jakie płyną ze współpracy między naukowcami, uczelnią a przedsiębiorcami są dla każdej z tych stron wielorakie. Dla świata nauki najważniejszymi korzyściami są m.in.:

- rozszerzenie zakresu prowadzonych badań naukowych;
- rozwijanie badawczych umiejętności pracowników naukowych;
- poszerzenie skali i podniesienie standardów badań naukowych prowadzonych przez naukowców [Nellickappilly, Maya, 2009, s. 5–14].

* Mgr, Katedra Informatyki Stosowanej, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, adres email: domru@agh.edu.pl, al. Mickiewicza 30 Kraków, ORCID: 0000-0001-6843-2887.

Natomiast dla przedsiębiorców takimi korzyściami są m.in.:

- umożliwienie wdrożenia nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań;
- dostęp do najnowszej wiedzy;
- wzrost konkurencyjności;
- optymalizacja procesów technologicznych;
- zmniejszanie kosztów [Raport, 2006].

Kooperacja nauki i biznesu napotyka jednak wiele trudności (zwłaszcza na gruncie polskim). Dlatego też celem niniejszej publikacji jest wskazanie głównych barier przy nawiązywaniu współpracy sektora naukowego i biznesu po obu stronach.

Główna teza pracy brzmi: pomimo chęci nawiązania współpracy między przedsiębiorcami i naukowcami, wielokrotnie nie dochodzi ona do skutku. Na jej przeszkodzie stają najczęściej postawy, zasady komunikacji oraz metody pracy.

Za podstawowe źródła danych posłużyły oficjalne materiały elektroniczne instytucji unijnych i polskich instytucji rządowych. Informacje zostały zaczerpnięte także z artykułów w naukowych czasopismach oraz publikacji dziennikarskich w gazetach codziennych. Pomocne były też źródła elektroniczne uznanych instytucji naukowych.

Dalszą część artykułu zorganizowano następująco. W rozdziale pierwszym jest omówiony obecny poziom współpracy nauki z biznesem w Polsce oraz stopień komercjalizacji wyników badań naukowych i innowacyjności gospodarki w porównaniu z innymi europejskimi krajami. Rozdział drugi skupia się natomiast na przyczynach niezadowolającego poziomu kooperacji nauki i biznesu oraz przykładowych rozwiązaniach tego problemu.

1. Współpraca między nauką a biznesem – obecna sytuacja

Badania, które zostały przeprowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, pokazują, iż bliską współpracę z jednostkami naukowymi wykazuje jedynie 10% przebadanych przedsiębiorstw [Bąk, Kulawczuk, 2009, s. 19]. Warto również wspomnieć, że kooperacja między instytucjami naukowymi a biznesem w Polsce dotyczy zwłaszcza obszarów technicznych. Badania przeprowadzone przez Instytut Zachodni w Poznaniu i Instytut Naukowo-Badawczy im. Zygmunta Wojciechowskiego pokazują, iż przedsiębiorstwa współpracują ze sferą nauki, jeśli brakuje im specjalistycznej wiedzy dotyczącej produktu albo technologii jego wytwarzania oraz jeśli nie mają dostępu do specjalistycznego sprzętu [Cichocki, Plucińska, 2012, s. 35]. Wiedza, jaką posiadają uczelnie, jest wprost wykorzystywana w przemyśle, np. jako prototypy czy nowe procesy [Schartinger i in., 2002, s. 303]. Kiedy przedsiębiorstwa rozważają

współpracę z instytutami naukowymi, to oczekują, że zostaną im dostarczone rozwiązania tańsze od tych, które mogliby nabyć na wolnym rynku od innej firmy. Rzadziej się spotyka współpracę biznesu z uczelniami nietechnicznymi (poza farmaceutycznymi czy biotechnologicznymi). Dotyczy to także uczelni biznesowych. Nie są autorce znane żadne statystyki dotyczące kooperacji przedsiębiorstw z wydziałami zarządzania uczelni.

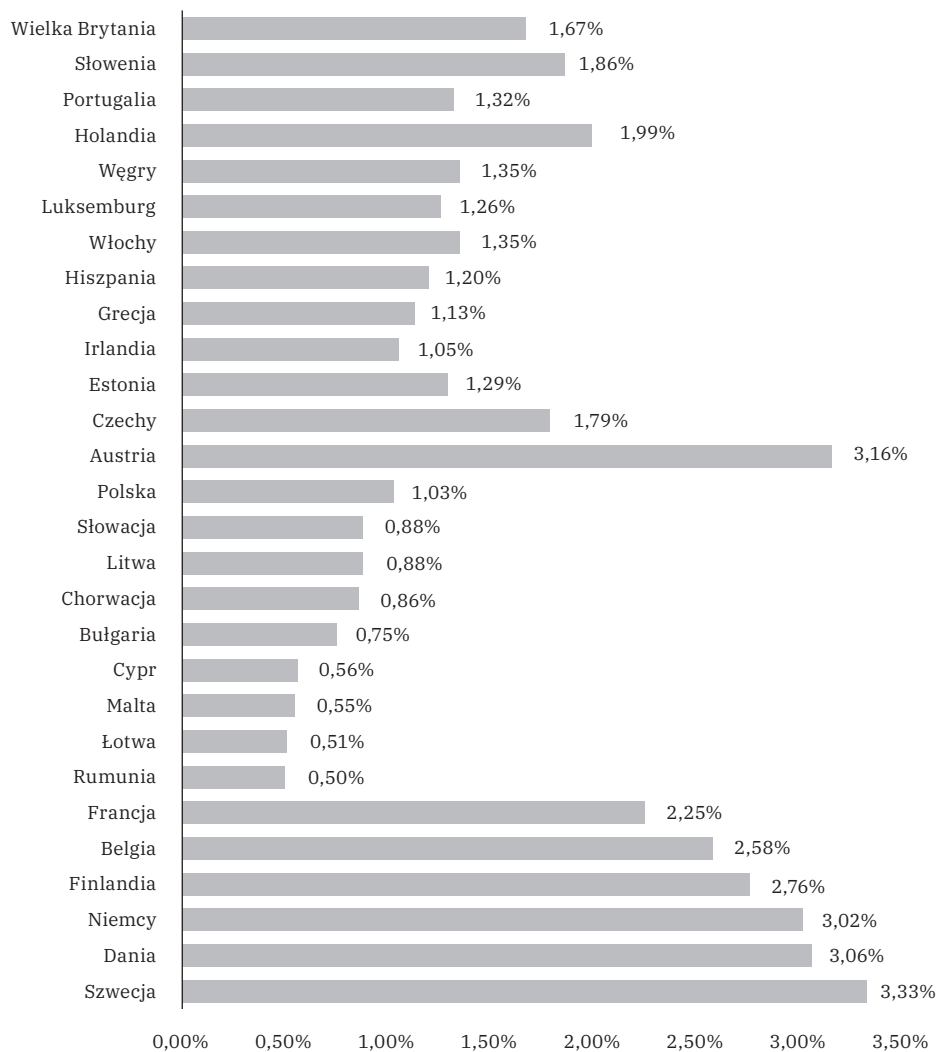
1.1. Komerccjalizacja naukowych badań i innowacyjność gospodarki polskiej

Punktem wyjścia do przeanalizowania istniejących barier dla komercjalizacji i wzrostu innowacyjności badań naukowych w Polsce jest obecny stan faktyczny. Zwłaszcza jest to odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu w Polsce można dostrzec procesy rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy (GOW).

Z jednej strony Polska osiągnęła w ciągu ostatniej dekady najwyższe (wraz ze Słowacją) tempo wzrostu PKB w Unii Europejskiej (średniorocznie 4,3% wobec średniej unijnej 1,2%). Choć wpływ na to miał też niewątpliwie kryzys gospodarczy, który objął większość krajów Europy Zachodniej. Także wskaźniki innowacyjności produktowej nie są bardzo złe, co wskazuje na wyraźne zmiany zachodzące w firmach (według ankiet prowadzonych przez Eurostat wśród firm, przychód ze sprzedaży produktów nowych wynosi w Polsce niewiele mniej niż średnio w UE). Jednak warto zwrócić uwagę, iż poziom wzrostu inwestycji prywatnych od roku 2016 systematycznie spada, a od roku 2019, po raz pierwszy od wielu lat, jest niższy od wzrostu PKB. Natomiast na rok 2020 jest prognozowane mocne spowolnienie gospodarcze.

Z drugiej strony powszechnie stosowane wskaźniki pomiaru innowacyjności gospodarki lokują Polskę na jednym z ostatnich miejsc wśród krajów Unii Europejskiej i OECD. Coroczne zestawienie Innovation Union Scoreboard, sporządzane przez Komisję Europejską, zalicza wprawdzie w 2018 roku Polskę do grupy „umiarkowanych innowatorów” (wraz m.in. z Hiszpanią, Włochami, Łotwą, Węgrami czy Czechami), ale w klasyfikacji wszystkich krajów unijnych zajmuje ona jedno z ostatnich miejsc (za Bułgarią, Rumunią i Węgrami) [EU, 2019]. Polska odnotowuje również rozczarowująco wolny postęp w zakresie poprawy sytuacji między 2011 a 2018 rokiem – innowacyjność gospodarki Polski poprawiła się o 7,8%, podczas gdy średnia unijna wynosiła 8,8% [tamże].

O niewielkim zaawansowaniu procesów GOW w gospodarce polskiej świadczy wiele zjawisk. Najczęściej stosowaną miarą ich intensywności, wykorzystywaną w międzynarodowych porównaniach, są nakłady ponoszone w kraju na badania i rozwój. W Polsce są one, w relacji do PKB, jednymi z niższych wśród krajów UE oraz krajów OECD. Znajdują się też poniżej średniego poziomu, jaki się obserwuje w krajach grupy wyszehradzkiej.



Rysunek 1. Udział wydatków na badania i rozwój w PKB (2017 r.) w UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Na rysunku 1 zobrazowano wydatki na badania i rozwój w poszczególnych krajach UE. Widać na nim, iż wydatki na B+R, w relacji do PKB, wynosiły w Polsce w roku 2017 1,03% PKB (wobec średniej UE 2,07%). [Eurostat, 2019] Porównując wydatki na B+R w Polsce i w innych grupach krajów nietrudno dojść do przekonania, że znajdują się one u nas poniżej poziomu, którego należałoby oczekiwać i który byłby spójny z trendami rozwoju GOW. Wprawdzie w ostatnim czasie wprowadzono w Polsce nową ustawę o szkolnictwie wyższym, która nieco zmienia model finansowania badań i rozwoju, ale nie likwiduje podstawowego problemu, jakim jest niedofinansowanie nauki, czyli np. nie zwiększa znaczenie budżetu na badania w NCN i NCBiR. Wprawdzie wprowadza konkurs na uczelnie badawcze, ale zwiększone środki, które one mogą uzyskać, są stosunkowo niewielkie.

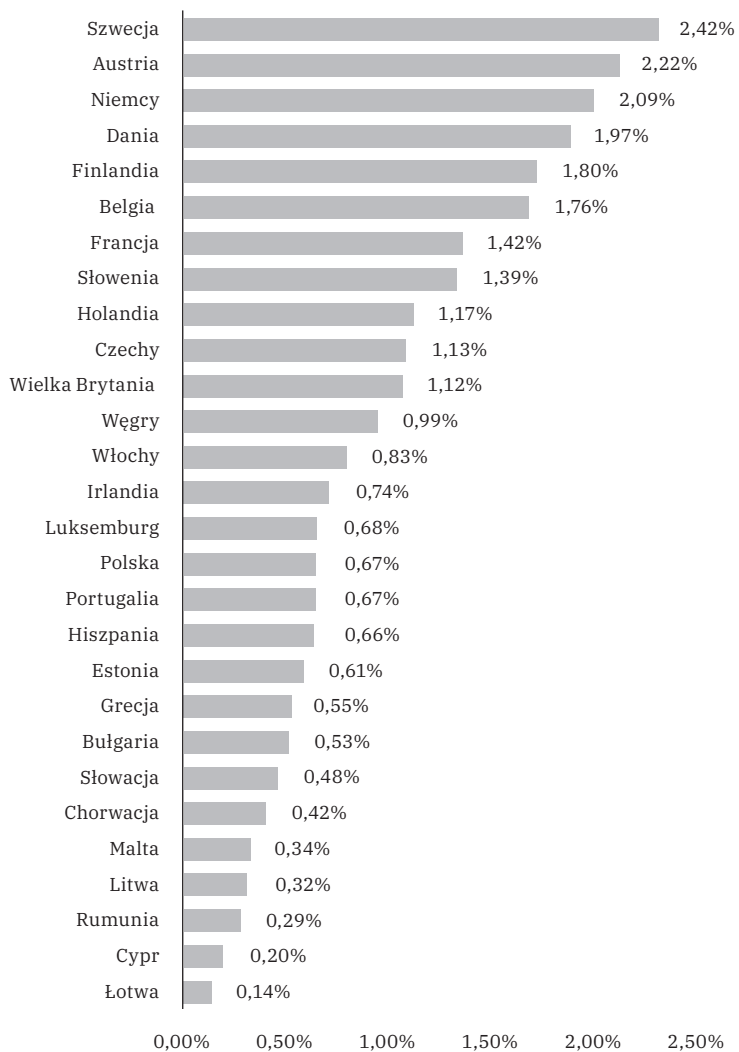
W rzeczywistości słabość procesów absorpcji wyników B+R przez polską gospodarkę pokazuje nie tyle łączna skala wydatków na B+R w relacji do PKB, ile skala ponoszonych wydatków na B+R przez sektor prywatny, wiążących się z reguły ściśle z komercjalizacją i wykorzystaniem w praktyce naukowych wynalazków. Trzeba pokreślić, że badania finansowane przez państwo – z kilkoma wyjątkami (np. zaawansowane programy zbrojeniowe) – mają przeważnie tylko pośredni wpływ na innowacyjność gospodarki. W tej sferze sytuacja Polski wygląda o wiele gorzej niż przy ocenianiu całości wydatków na B+R. Relacja wydatków gospodarki na B+R do PKB (BERD), wynosiła w 2017 roku 0,67% i kształtowała się na poziomie o wiele niższym niż w wielu krajach UE (średnia w UE wynosiła 1,36%) [Eurostat 2019]. Rysunek 2 przedstawia szczegółowe dane.

Niewielkie zainteresowanie polskiej gospodarki działaniami w zakresie B+R prowadzi do niezmiernie niskiego stopnia zaawansowania procesów GOW w gospodarczym rozwoju państwa. Polska gospodarka jest ukierunkowana praktycznie wyłącznie na nabywanie gotowych rozwiązań technologicznych, w znacznej mierze za granicą. Zjawisko to jest samo w sobie jak najbardziej zrozumiałe wobec dość dużej skali luki technologicznej w odniesieniu do krajów z czołówki postępu naukowo-technicznego (pozwalającej na niedrogie i łatwe uzyskanie potrzebnych technologii), stosunkowo niskiej ceny pracy i związanej z tym wysokiej opłacalności inwestycji kapitałowych sukcesywnie zmniejszających lukę technologiczną. Z drugiej jednak strony oznacza to ryzyko tkwienia w „pułapce średniego poziomu dochodu” [Orłowski, 2004], która polega na niezdolności do zmiany gospodarki z torów rozwoju opartego o inwestycje kapitałowe na tory rozwoju opartego na wiedzy, w czasie, kiedy przewaga konkurencyjna w postaci stosunkowo niskiej ceny pracy powoli zacznie zanikać. Teoria ekonomii (która jest poparta licznymi dowodami) mówi, iż rozwój gospodarczy w warunkach wysokich kosztów pracy jest możliwy tylko w przypadku wzmożonego wykorzystania innowacji oraz mechanizmów GOW. W tej sytuacji bowiem państwo

przestaje konkurować kosztami pracy, a zaczyna być w stanie konkurować czynnikami innymi niż kosztowe. Polska teraz konkuruje zwłaszcza kosztami pracy, wielokrotnie niższymi w przemyśle, od krajów przodujących pod względem innowacyjności; z grubsza na podstawie doświadczeń innych krajów UE można stwierdzić, że utrzymanie konkurencyjności, gdy Polska osiągnie średni poziom wynagrodzenia w UE, wymagałoby przynajmniej podwojenia wskaźników innowacyjności.

Kolejnym problemem jest to, iż wielu przedsiębiorców nie chce współpracować z ośrodkami naukowymi przy badaniach i starać się pozyskać na nie fundusze z takich programów finansujących naukę – jak np. POIR – ze względu na skomplikowane procedury aplikacyjne, dużą ilość biurokracji i niekorzystne rozwiązania dla przedsiębiorców dotyczące korzystania z wyników badań, nad którymi pracowali (jak obowiązek odkupienia przez przedsiębiorcę udziału uczelni po cenie rynkowej, czyli de facto jeszcze raz musi on płacić za wyniki badań, jakie wcześniej współfinansował) [Program POIR, b.d.w.]. W tablicy 1 jest przedstawiony postęp finansowy POIR 2014–2020. Można z niej wyczytać, iż wprawdzie dość dużo przedsiębiorców stara się o dofinansowanie z POIR w porównaniu z jednostkami naukowymi, to jednak w stosunku do ilości przedsiębiorstw w Polsce ta liczba nie wydaje się już tak wysoka.

Podsumowując, Polska obecnie znajduje się w nietypowej sytuacji. Z jednej strony obecne przewagi konkurencyjne prowadzą raczej do importu technologii i intensyfikacji inwestycji kapitałowych, a nie do wzrostu innowacyjności. Z drugiej zaś strony świadomość szybkiego wygaśnięcia tych przewag każe już dziś podjąć działania skutkujące wzrostem innowacyjności przedsiębiorstw i poprawą współpracy między biznesem i nauką.



Rysunek 2. Relacja wydatków na badanie i rozwój przez przedsiębiorstwa do PKB (2017 r.) w UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu.

Tablica 1. Postęp finansowy w ramach programu POIR 2014–2020 wg stanu na 30.11.2019 r.

Oś POIR	Alokacja POIR (w PLN)	Wnioski o dofinansowanie po pozytywnej ocenie formalnej			Wnioski o dofinansowanie zatwierdzone do dofinansowania		
		liczba	dofinansowanie UE (w PLN)	% alokacji	liczba	dofinansowanie UE (w PLN)	% alokacji
Łącznie	36 814 064 712	21 997	96 251 720 689	261,45	7 556	32 765 493 791	89,00
1. Wsparcie B+R przez przedsiębiorstwa	16 455 075 502	7 308	51 630 018 471	313,76	1 928	14 231 106 788	86,48
2. Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw w działalności B+R+I	4 458 561 136	6 813	11 418 008 852	256,09	2 362	4 388 563 683	98,43
3. Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach	10 032 170 230	6 505	24 142 401 779	240,65	2 760	9 534 464 769	95,04
4. Zwiększenie potencjału naukowo-badawczego	5 219 004 809	1 343	8 625 340 583	165,27	479	4 183 455 014	80,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z POIR.

2. Przyczyny niskiego poziomu kooperacji nauki i biznesu

2.1. Odmienne specyfika naukowej pracy i praktyki

Praktyka i nauka charakteryzują się odmienną naturą. Przeznaczeniem nauki jest – jak twierdził Popper – „poszukiwanie dobrych wyjaśnień dla wszystkiego, co według nas potrzebuje wyjaśnienia” [Popper, 1992, s. 252]. Pracownik nauki może zajmować się takimi zagadnieniami, jakie go interesują. Z kolei praktyk musi przede wszystkim sfinansować koszty swej działalności, a więc najważniejsze jest dla niego rozwiązanie tych problemów, które przeszkadzają mu w osiągnięciu zysku. Dlatego też dla biznesu czynnikami kształtującymi postrzeganie problemów zarządzania jest minimalizacja kosztów i usuwanie istniejących barier w sprzedaży. Można więc powiedzieć, że potrzeby praktyka dotyczące uzyskania nowej wiedzy wynikają z pragmatyczności, a potrzeby naukowca – z jego ciekawości intelektualnej. Takie różnice w postrzeganiu problemów przez naukę i biznes są nieuniknione, wynikają one bowiem z natury dziedzin, jakimi się zajmują. Jednak byłoby błędem usprawiedliwianie sytuacji, kiedy naukowiec szukający wyzwań intelektualnych nie ma rozeznania co do problemów swojej dziedziny, za jakimi mierzą się przedsiębiorcy.

2.2. Inne wskaźniki oceny jakości pracy

Pisząc pracę naukową, jest bardzo ważne, aby wywód był zgodny z metodyką naukową i logiką. Za poważne błędy w rzemiośle, środowisko naukowe uznaje:

- brak cytowań;
- przeskoki myślowe, które są pozbawione logicznego i precyzyjnego związku przyczynowo-skutkowego;
- brak modelu naukowego;
- niewysoki stopień ustrukturyzowania informacji.

To błędy wymienione powyżej są głównym powodem krytycznej oceny pracy naukowej. Tymczasem ta niewielka teoretyczna wartość poglądów dla przedsiębiorców nie jest kryterium, zgodnie z którym ocenia się i recenzuje naukowe publikacje. Dla praktyków najważniejsze jest rozwiązanie albo ostateczny wniosek. Jeśli on jest podobny do poglądów przedsiębiorcy (potwierdza lub rozszerza jego poprzednie stanowisko bazujące na doświadczeniu), to uznaje on daną publikację za wartościową. Zarazem nie jest dla niego najistotniejsze to, czy zachodzi zgodność rozumowania z zasadami logiki, jaka jest konkretna metoda dochodzenia do tego rozwiązania albo jakie konsekwencje we wnioskowaniu trzymają się praw naukowych.

2.3. Nierozumienie powodów, które warunkują wdrożenie rozwiązań oraz podejmowanie decyzji

Czynnikiem, który pogłębia oddalanie się praktyki od nauki, bez wątpienia jest wąska specjalizacja naukowa. Naukowiec koncentrujący się na zgłębieniu tajników jakiejś dziedziny może zlekceważyć inne obszary wiedzy, które w praktyce często nie mogą istnieć bez siebie. Ma to miejsce zwłaszcza wówczas, gdy naukowiec poszukuje nowych koncepcji lub rozwiązań, a przy tym ignoruje kwestię rachunku ekonomicznego bądź nie bierze pod uwagę realiów determinujących możliwości wdrożenia rozwiązań. W firmie nieodłącznym składnikiem każdej decyzji menedżera jest uwzględnienie warunków wdrażania nowych rozwiązań i kosztów.

W przeciętnej pracy naukowej, w której naukowiec prowadzi badania samodzielnie, takie problemy, jak: ograniczony czas, mały budżet, koordynacja pracy zespołu lub też presja wymagań nie występują w ogóle albo występują tylko w ograniczonym zakresie. Ciężko jest mu więc rozumieć punkt widzenia praktyka i od tej strony przygotować dla niego rozwiązania.

2.4. Stawianie przez instytucje państwowe instytutów naukowych na uprzywilejowanej pozycji

Tak jak przedstawiono wcześniej, przedsiębiorstwa współpracujące z uczelniami przy badaniach naukowych, jeśli chcą korzystać z ich wyników, muszą odkupić udziały uczelni. W przeciwnym razie zostanie to uznane za niedozwoloną pomoc publiczną. Poza tym przedsiębiorstwa mają opory przy współpracy z uczelniami ze względu na dużą biurokratyzację cechującą tę kooperację. Jeśli natomiast chcieliby skorzystać z dofinansowania badań z programów krajowych bądź międzynarodowych, to muszą się liczyć z bardzo skomplikowanym procesem aplikacyjnym i także dużą biurokratyzacją.

2.5. Sposób komunikacji

Jedną z podstawowych funkcji nauki jest stworzenie nowych terminów, które mają na celu nazywać dopiero co odkryte zjawiska. Niektóre z nich docierają do języka praktyki, lecz znaczna ich część pozostaje na uniwersytetach. Z powodu indywidualnego charakteru pracy badacza i skupieniu się na zagadnieniach związanych ze swoją specjalnością, pracownik nauki może nie wiedzieć, które z używanych codziennie przez niego terminów mają powszechną naturę, a które są pojęciami hermetycznymi, wykorzystywanymi tylko we własnym środowisku.

Język praktyków natomiast często cechuje się wykorzystywaniem nieprecyzyjnych pojęć, które są terminami obiegowymi lub branżowymi. Dla managerów jest ważne czy konkretna rozmowa prowadzi do celu, czy współpracujące strony rozumieją nawzajem swoje zamiary, a nie to, czy komunikują się dostatecznie precyzyjnym językiem [Matusiak, 2010].

Taka odmiennność w stylach wypowiedzania się, używanych pojęciach czy też w obrębie porządkowania informacji stać się może znaczną barierą komunikacyjną po obu stronach. Kwestię dotyczącą kłopotów z komunikacją między środowiskiem naukowców i biznesu omawia także A. Kuna-Marszałek i R. Lisowska [2013, s. 31].

2.6. Wykorzystanie rezultatów badań

W literaturze przedmiotu bardzo często zaznacza się, iż naukowców i praktyków różni też podejście do wykorzystania wyników badań. Naukowcy z reguły oczekują, że po zrealizowaniu badań będą oni mogli zaprezentować ich wyniki szerszemu gronu odbiorców w publikacjach czy też w czasie konferencji naukowych. Od tego zależy ich naukowy rozwój, kariera oraz budowanie swojej pozycji w środowisku.

Jednak dla firmy finansującej badania i oczekującej korzyści pieniężnych z użytkowania wyników badań ogłoszenie tej wiedzy może zostać potraktowane jako działanie niezgodne z interesem przedsiębiorstwa [Mikosik, 2018].

Zakończenie

Rozpatrując możliwe rozwiązania mogące zmniejszyć dystans pomiędzy biznesem a nauką, trzeba zauważyć, iż trudności tu występujące są skomplikowane, w znacznym stopniu wynikające z historii i tradycji. Są to zjawiska charakteryzujące całe środowisko i powielane z pokolenia na pokolenie. Chcąc jednym sformułowaniem określić różnice między środowiskiem biznesowym a środowiskiem naukowym, można zaakcentować, że koncentracja środowiska naukowego sprowadza się do kompatybilności myślenia z regułami naukowymi. Biznes z kolei charakteryzuje się efektywnością w realizacji założonego celu. Badania wykonane na ten temat przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach wskazują, iż tylko 40% badanych przedsiębiorców zadeklarowało chęć kooperacji z uczelniami, jednakże wśród pracowników naukowych wolę współpracy z biznesem wskazało 98% badanych. Aby pokonać problemy w nawiązywaniu współpracy z przedsiębiorcami, naukowcy powinni zmienić swoje postawy, zasady

komunikacji oraz metody pracy. Tych zmian jednak nie da się osiągnąć w bardzo krótkim czasie.

Rozwiązania nakierowane na łączenie środowiska biznesowego i naukowego można podzielić na dwie różne grupy. Pierwsza dotyczy rozwiązań strukturalnych i prawnych tworzonych przez państwowe organy. Do nich należą np. regulacje dające korzyści pieniężne, gdyby przedsiębiorstwo i jednostka naukowa podjęły współpracę. Drugą grupą są działania opierające się na poszukiwaniu inicjatyw przez jednostki badawcze i biznesowe mające zbliżyć swoje interesy i rozwinąć wspólne projekty. Działaniami strukturalnymi mogą być zwłaszcza regulacje ułatwiające czy wręcz dające możliwość zdobycia środków finansowych dzięki współdziałaniu naukowo-biznesowemu. Przykładem takim mogą być zapisy faworyzujące przedsięwzięcia wykorzystujące kooperację pomiędzy jednostkami naukowymi i firmami, ale takie, które nie będą nakładać kolejnych biurokratycznych nakazów i zakazów. Zwiększą one dzięki temu szanse na dostanie dofinansowania z dotacji unijnych i państwowych. Kolejnym przykładem działań, które wspierają współpracę nauki i biznesu mogą być ułatwienia albo zwolnienia podatkowe dla firm współdziałających z jednostkami naukowymi. Ułatwienia fiskalne i prawne są bez wątpienia znaczącym bodźcem szukania współpracy między naukowcami a przedsiębiorcami. Zmuszają one do aktywności obydwie strony po to, aby uzyskać korzyści pieniężne. Nie są natomiast czynnikiem, który wystarcza, gdyż nie rozwiązuje on podstawowego problemu, jakim jest trudność w komunikacji i tworzeniu relacji partnerskich. Prawne rozwiązania mogą stanowić bodziec zmian, ale nie zlikwidują problemu niezgodności języka komunikacji, postaw i sposobów myślenia obydwóch stron – co jest koniecznym warunkiem do nawiązywania i utrzymywania współpracy. Zatem kluczowym wyzwaniem jest znalezienie rozwiązań wpływających na wspólne prace nad niewielkimi przedsięwzięciami, częstotliwość kontaktów, wymiana myśli, aby w końcu zbudować platformę do tworzenia trudniejszych i bardziej skomplikowanych projektów [Mikosik, 2018].

LITERATURA

- Bąk M., Kulawczuk P. (red.) (2009), *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami: Przedsiębiorczy Uniwersytet*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym: Krajowa Fundacja Kultury Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Cichocki P., Plucińska M. (opr.) (2012), *Badanie potrzeb wielkopolskich przedsiębiorców w zakresie współpracy B+R*, Instytut Zachodni Poznań.
- EU (2019), *Innovation Union Scoreboard 2019*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, pobrano z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38781> [dostęp: 18.02.2020].

- Eurostat (2019), R&D expenditure in the EU increased slightly to 2.07% of GDP in 2017, newsrelease, pobrano z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9483597/9-10012019-AP-EN.pdf/856ce1d3-b8a8-4fa6-bf00-a8ded6dd1cc1> [dostęp: 18.02.2020].
- Kuna-Marszałek A., Lisowska R. (2013), *Działalność badawczo-rozwojowa jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych w regionie łódzkim*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Matusiak K. (2010), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Mikosik P. (2018), Problemy współpracy nauki i biznesu, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, nr 2(28), s. 99–120.
- Nellickappilly S., Maya K.G. (2009), Industry-university collaboration: Some ethical considerations, „CURIE Journal”, t. 2, nr 1, s. 5–14.
- Orłowski W. (2004), *Optymalna ścieżka do euro*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Popper K. (1992), *Wiedza obiektywna. Ewolucyjna teoria epistemologiczna*, tłum. A. Chmielewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Program POIR (b.d.w.), Serwis Programu Inteligentny Rozwój, pobrano z: <https://www.poir.gov.pl> [dostęp: 18.02.2020].
- Raport (2006), *Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Rezolucja (2010), Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 20 maja 2010 r. w sprawie dialogu środowisk akademickich z przedsiębiorcami: nowego partnerstwa na rzecz modernizacji uczelni w Europie 2009/2099 (INI).
- Schartinger D., Rammer C., Fischer M.M., Fröhlich J. (2002), Knowledge interactions between universities and industry in Austria: sectoral patterns and determinants, „Research Policy”, nr 31, s. 303–328.

STRESZCZENIE

Wskaźnik innowacyjności gospodarki polskiej jest jednym z najniższych w Europie. Badania pokazują, iż jedną z przyczyn jest niski poziom kooperacji między nauką i biznesem. Trudności we współpracy sektora nauki z sektorem przedsiębiorstw są w dużej mierze skutkiem różnic w kulturze organizacyjnej obu tych środowisk. W artykule przeanalizowano wybrane przyczyny niskiego poziomu współpracy między biznesem a nauką oraz zaproponowano przykładowe zalecenia, dzięki którym można by poprawić tę sytuację.

SŁOWA KLUCZOWE

współpraca nauki z biznesem, innowacje, komercjalizacja badań naukowych

SUMMARY**Barriers in the pro-innovative cooperation of universities and enterprises**

The innovation indicator of the Polish economy is one of the lowest in Europe. Research shows that one of the reasons is the low level of cooperation between science sector and business sector. Difficulties in cooperation between the science sector and the business sector are largely the result of differences in the organizational culture of both these sectors. The article analyzes selected reasons for the low level of cooperation between business and science, and It proposes examples of how to improve this situation.

KEYWORDS

cooperation between science and business, innovation, commercialization of scientific research

Zapewnienie ciągłości działalności przedsiębiorstwa to immanentny element budowania marki i tradycji organizacji, faktor niezbędny do ochrony wcześniej zdobytego udziału w rynku. Teoria przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, rozwijana intensywnie *de facto* od samego początku wyodrębnienia dyscypliny nauk o zarządzaniu (dziś również i: jakości), jest nieustannie wzbogacana o nowe elementy. Postęp technologiczny i strukturalne zmiany w gospodarce, dążenie przedsiębiorstw do implementowania strategii zrównoważonego rozwoju i działania w myśl koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wymuszają wprowadzanie zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Modele organizacji ukształtowane na przestrzeni lat i funkcjonujące do dziś nie sprawdzają się w konfrontacji z obecną rzeczywistością, gdzie większą wagę przekłada się do roli pracownika w sukcesie organizacji i elastyczności jej działania.

Już samo przygotowanie się przedsiębiorstwa do funkcjonowania w niepewnym otoczeniu powinno zredukować liczbę podjętych pod presją czasu błędnych decyzji biznesowych w przypadku wystąpienia zagrożeń w postaci sytuacji kryzysowych. W praktyce gospodarczej, a także w szeroko pojętym środowisku naukowym panuje konsensus co do tego, że przedsiębiorstwa powinny nie tylko dążyć do adaptacji, lecz przede wszystkim do kształtowania postawy wyprzedzającej reaktywności. Cechuje się ona permanentnym ukierunkowaniem organizacji na wszystkich jej szczeblach na zmianę, która była oraz jest i wydaje się, że będzie w przyszłości nabierała na dynamice. W kontekście tych rozważań warto stale dbać o dyskurs naukowy i konfrontację teorii i praktyki gospodarczej, aby zachować nie tylko ciągłość wymiany poglądów, ale poprzez efekty synergiczne budować dla obu stron wartość dodaną. Dla praktyki gospodarczej będzie nią poszerzenie horyzontu o nowe spojrzenie, często wykraczające swoim myśleniem poza dotychczasowe ramy sektora, dla nauki zaś – budowanie nowych paradygmatów, a także teorii naukowej.



**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie

ISBN 978-83-8209-090-1



9 788382 090901 >