



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

4

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Joanna Moczydłowska

Zofia Patora-Wysocka

# Nowe trendy w zarządzaniu

– perspektywa

marketingowa i personalna



WYDAWNICTWO  
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

**Redakcja naukowa:** Joanna Moczydłowska, Zofia Patora-Wysocka

**Skład i korekta językowa:** Witold Kowalczyk

**Projekt okładki:** Marcin Szadkowski

**©Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 1733-2486**

**Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową**

**Dostępna na stronie:** [piz.san.edu.pl](http://piz.san.edu.pl)

**Druk i oprawa:** Mazowieckie Centrum Poligrafii | [www.c-p.com.pl](http://www.c-p.com.pl) | [biuro@c-p.com.pl](mailto:biuro@c-p.com.pl)

## Spis treści

5	<i>Wstęp</i>
<b>Część I</b>	
<b>Nowe trendy w zarządzaniu – aspekty marketingowe</b>	
11	<b>Radosław Mącik</b>   <i>„Internet rzeczy” – postrzegane przez młodych konsumentów korzyści i zagrożenia – wyniki badań wstępnych</i>
29	<b>Sylvia Badowska</b>   <i>Postrzeganie przez konsumentów seniorów oczekiwanego wysiłku w procesie akceptacji i używania innowacji produktowych na rynku technologicznym</i>
45	<b>Ewa Glińska, Bogumiła Powichrowska, Edyta Sidorczyk-Pietraszko</b>   <i>Możliwości i bariery budowania marki miejskiego obszaru funkcjonalnego – studium przypadku</i>
59	<b>Wioletta Krawiec, Kamila Szymańska</b>   <i>Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań</i>
73	<b>Wiesław Ciechomski</b>   <i>Rola marketingu sensorycznego w kreowaniu zachowań konsumentów</i>
87	<b>Janusz Dworak</b>   <i>Teoretyczny i realny teren diagnostyki marketingowej</i>
103	<b>Magdalena Kraszewska, Joanna Chudzian</b>   <i>Postawy młodych polskich konsumentów względem żywności funkcjonalnej</i>
119	<b>Monika Ratajczyk</b>   <i>Przejawy świadomej konsumpcji w zachowaniach młodych konsumentów</i>
131	<b>Kamila Szymańska, Wioletta Krawiec</b>   <i>Oczekiwania widzów teatrów wobec wartości dla klienta – wybrane wyniki badań</i>
145	<b>Katarzyna Pawlak-Kołodziejaska</b>   <i>Ekologizacja konsumpcji, jej uwarunkowania i przejawy na rynku żywnościowym</i>

161 **Katarzyna Dziewanowska** | *Wymiary przynależności do społeczności wokół marki uczelni i ich konsekwencje*

177 **Magdalena Florek, Jakub Gazda** | *Znaczenie produktów tradycyjnych dla regionu – próba oszacowania*

## **Część II**

### **Nowe trendy w zarządzaniu – aspekty personalne**

195 **Jacek Kopeć** | *Zmiany w zarządzaniu różnorodnością pracowniczą*

209 **Magdalena K. Gąsowska** | *Wyzwania menedżerów w zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstwa*

225 **Beata Klaja-Gaweł** | *Zarządzanie relacjami z pracownikami a poziom zaufania organizacyjnego (aspekt instytucjonalny) na podstawie badań w organizacji reprezentującej transport kolejowy*

241 **Iwona Mendryk** | *Preferowany wiek przejścia na emeryturę a zaangażowanie pracowników – wyniki badań*

259 **Joanna M. Moczyłowska** | *Postawy narcystyczne jako źródło dysfunkcji w zarządzaniu organizacją – ujęcie teoretyczne*

269 **Karol Kowalewski** | *Nepotyzm i kronizm jako przejaw dysfunkcji w zarządzaniu (wyniki badania ankietowego w Polsce północno-wschodniej)*

287 **Anna Kroenke** | *Menedżer w zmieniającej się organizacji – ujęcie teoretyczne*

299 **Krzysztof Bartczak** | *Osobowościowe uwarunkowania pracy efektywnego menedżera – przegląd badań*

315 **Krzyszyna Kubik** | *Kompetencje menedżerów przyszłości*

331 **Doroła Jegorow** | *Deprecjacja roli zarządczej w projektach współfinansowanych z funduszy europejskich*

345 **Marcin Szczepański** | *Analiza uwarunkowań negocjacji w perspektywie teorii gier*

359 **Juozas Lakis** | *Wspieranie integracji zawodowej młodego pracownika – obszary problemowe*

## Wstęp

Nauki o zarządzaniu to dyscyplina bardzo dynamiczna, próbująca ująć w ramy koncepcji i teorii naukowych zmiany zachodzące w świecie współczesnych przedsiębiorstw i innych organizacji. Zeszyt, który oddajemy do rąk Czytelników, wpisuje się w nurt poszukiwań nowych trendów i tendencji w teorii oraz praktyce zarządzania. Ich diagnoza ma nie tylko wartość poznawczą, lecz także użyteczną: może służyć praktykom biznesu do doskonalenia procesów zarządczych w ich środowisku pracy.

W publikacji tej skupiamy się na dwóch niezmiernie istotnych aspektach działalności organizacji. Pierwszy z nich to marketing. Autorzy podejmujący tę bardzo złożoną i zróżnicowaną problematykę identyfikują nowe pola eksploracji naukowej w zakresie marketingu, udowadniając dynamiczny rozwój strategii i narzędzi marketingowych oraz rozszerzanie się płaszczyzny ich zastosowania. Tę część publikacji otwiera artykuł „Internet rzeczy – postrzegane przez młodych konsumentów korzyści i zagrożenia – wyniki badań wstępnych” autorstwa Radosława Mącika. Autor przedstawia wyniki badań nad przekonaniem i postawami młodych konsumentów wobec technologii i urządzeń zaliczanych do „internetu rzeczy”, czyli złożonego systemu, w którym przedmioty (świat materialny), wyposażone w sensory zbierające informacje z otoczenia, komunikują się (wymieniają dane) z komputerami za pośrednictwem sieci teleinformatycznych, głównie internetu. Wiek stanowi również ważną zmienną w artykule Sylwii Badowskiej pt. „Postrzeganie przez konsumentów seniorów oczekiwanego wysiłku w procesie akceptacji i używania innowacji produktowych na rynku technologicznym”. Autorka wychodzi z potwierzonego w dorobku nauk o zarządzaniu założenia, że jedną z najważniejszych determinant moderujących akceptację i użytkowanie nowych technologii jest oczekiwany wysiłek, który konsument musi włożyć w poznanie sposobu użytkowania innowacyjnego produktu. Artykuł zawiera interesujące badania przeprowadzone wśród respondentów reprezentujących grupę wiekową 60+. Autorka stara się wykazać, że seniorzy aprobują innowacyjne produkty technologiczne i są w stanie zaakceptować wysiłek konieczny do opanowania sposobu ich funkcjonowania. Jednocześnie strategie marketingowe adresowane do tej grupy wiekowej powinny akcentować prostotę użytkowania produktu.

Za nowatorski należy uznać tekst pt. „Możliwości i bariery budowania marki miejskiego obszaru funkcjonalnego – studium przypadku” autorstwa Ewy Glińskiej, Bogu-

miły Powichrowskiej oraz Edyty Sidorczuk-Pietraszko. Autorki wskazują na możliwości wykorzystania branding w praktyce zarządzania miastem, eksponując konieczność zwiększania rozpoznawalności miast i regionów poprzez właściwe zarządzanie wizerunkiem jednostki terytorialnej. Jako studium przypadku profesjonalnego zarządzania marką miasta wybrały Elk.

Zarządzanie marką jest także przedmiotem artykułu pt. „Wymiary przynależności do społeczności wokół marki uczelni i ich konsekwencje” Katarzyny Dziewanowskiej. Celem tego artykułu jest utworzenie i weryfikacja skali do oszacowania wymiarów przynależności do społeczności wokół uczelni oraz porównanie poziomu przynależności wśród studentów różnych uczelni.

Wioletta Krawiec i Kamila Szymańska są autorkami dwóch artykułów poświęconych problematyce działań marketingowych podejmowanych przez instytucje teatralne. Pierwszy z nich przedstawia wyniki badań oczekiwań klientów teatrów analizowane na tle koncepcji marketingu doświadczeń, natomiast drugi odnosi się do problematyki oczekiwanej wartości dla klienta.

Artykuł zatytułowany „Rola marketingu sensorycznego w kreowaniu zachowań nabywców” autorstwa Wiesława Ciechomskiego zawiera pogłębioną analizę interdyscyplinarnej teorii marketingu sensorycznego oraz przykłady jego implementacji w działaniach przedsiębiorstw handlowych.

Celem tekstu „Teoretyczny i realny teren diagnostyki marketingowej” jest identyfikacja sposobów marketingowego diagnozowania podmiotów gospodarujących w sektorze, branży lub otoczeniu. Ponadto autor artykułu – Janusz Dworak – przedstawia refleksję naukową nad procesem edukacji diagnostyki marketingowej w praktyce szkół wyższych.

Kolejne dwa artykuły zamieszczone w części pierwszej tego zeszytu zawierają badania postaw, zachowań i opinii młodych konsumentów. Artykuł pt. „Postawy i zachowania młodych polskich konsumentów względem żywności funkcjonalnej” Magdaleny Kraszewskiej oraz Joanny Chudzian powstał na podstawie analizy 657 kwestionariuszy wypełnionych przez uczniów szkół średnich i studentów. Autorki szukały odpowiedzi na pytanie o motyw i częstotliwość wyboru żywności funkcjonalnej przez tę grupę konsumentów. Podobny problem badawczy podjęła Monika Ratajczyk w artykule pt. „Przejawy świadomej konsumpcji w zachowaniach młodych konsumentów”. Autorka wykorzystała metodykę wirtualnej etnografii oraz wywiadu FGI w celu identyfikacji dominujących trendów konsumenckich w zachowaniach nabywczych świadomych polskich konsumentów.

Do tego samego nurtu badawczego można zaliczyć artykuł pt. „Ekologizacja konsumpcji, jej uwarunkowania i przejawy na rynku żywnościowym” Katarzyny Pawlak-Kołodziejkiej. Autorka analizuje zjawiska związane z antykonsumpcjonizmem i ekologizacją konsumpcji, prezentując wyniki badań na próbie 250 mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego.

Część marketingową zeszytu kończy artykuł Magdaleny Florek i Jakuba Gazdy zatytułowany „Znaczenie produktów tradycyjnych dla regionu – próba oszacowania”. Stanowi on próbę oszacowania metodami bayesowskimi relacji pomiędzy liczbą tradycyjnych produktów regionalnych a wartością produkcji rolniczej w polskich województwach w odniesieniu do innych potencjalnych czynników wpływających na tę wartość.

Część druga zeszytu poświęcona jest problematyce personalnej. Autorzy prezentują wyniki najnowszych badań osadzonych w szeroko rozumianej koncepcji kapitału ludzkiego oraz menedżeryzmu. Rola menedżera w organizacji, jego kompetencji, w tym predyspozycji osobowościowych zostały przedstawione w artykułach: „Kompetencje menedżerów przyszłości”, „Wyzwania menedżerów w zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstwa”, „Menedżer w zmieniającej się organizacji – ujęcie teoretyczne”, „Osobowościowe uwarunkowania pracy efektywnego menedżera – przegląd badań”. Wyniki analiz teoriopoznawczych oraz badań własnych zawartych w tych artykułach potwierdzają tezę o niekwestionowanej roli menedżerów jako liderów zmian.

Kolejna grupa tematyczna w tej części zeszytu obejmuje problematykę zarządzania różnorodnością (interesujący tekst „Zmiany w zarządzaniu różnorodnością pracowniczą”) ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności pokoleniowej (artykuł „Preferowany wiek przejścia na emeryturę a zaangażowanie pracowników – wyniki badań”). Lektura wymienionych tekstów dostarcza dowodów na to, że zarządzanie różnorodnością we wszystkich jej wymiarach należy do najtrudniejszych, a jednocześnie do najważniejszych wyzwań stojących przed współczesną teorią i praktyką zarządzania.

Problematyka personalna to także szeroki i stosunkowo nowy nurt badań nad przejawami i uwarunkowaniami patologii zarządzania. Temat ten odnajdujemy w dwóch artykułach: „Postawy narcystyczne jako źródło dysfunkcji w zarządzaniu organizacją – ujęcie teoretyczne” oraz „Nepotyzm i kronizm jako przejaw dysfunkcji w zarządzaniu (wyniki badania ankietowego w Polsce północno-wschodniej)”. Stanowią one źródło wartościowej, użytecznej wiedzy o potencjalnych zagrożeniach wyni-

kających z problemów osobowościowych lub deficytu zasad etycznych widocznych w zachowaniach pracowników i kadry zarządzającej.

W tej części zeszytu na uwagę zasługuje również artykuł autorstwa Marcina Szczepańskiego pt. „Analiza uwarunkowań negocjacji w perspektywie teorii gier”. Autor dowodzi możliwości wykorzystania teorii gier do poznania zachowań się stron, przebiegu i wyniku negocjacji.



Część I

---

Nowe trendy w zarządzaniu  
– aspekty marketingowe



**Radostaw Mącik\***

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **„Internet rzeczy” – postrzegane przez młodych konsumentów korzyści i zagrożenia – wyniki badań wstępnych**

### **Internet of Things – Benefits and Threats in Perception of Young Consumers – Preliminary Research Results**

**Abstract:** On the background of brief theoretical considerations and literature review, this article presents the results of the exploratory study of young consumers about their perception of the Internet of Things (IoT) - treated as the environment creating a new quality of information technology for consumers. The study was conducted in 2016 using CAWI, by investigating purpose sample of 223 young consumers from Eastern Poland. Research results are suggesting that the concept of the Internet of Things is not well known and not always well understood among respondents, despite that, a significant part of them are frequent users of the devices operating as part of the Internet of Things ecosystem. The article describes participants' perception of the benefits and risks of consumer use of the Internet of Things in areas identified by exploratory factor analysis (EFA). The strongest perceived benefit is the convenience for everyday life, and the greatest threat - loss of privacy (significantly greater in men group comparing to women one). Implications and limitations of mentioned research findings are discussed.

**Key-words:** Internet of Things, IoT, young consumers, attitudes, benefits, threats

## **Wstęp**

„Internet rzeczy” (*Internet of Things* – IoT) to w uproszczeniu ekosystem, w którym wyposażone w sensory przedmioty (rzeczy) komunikują się ze sobą oraz komputerami

\* radoslaw.macik@umcs.pl

(często autonomicznie, bez interakcji z użytkownikiem) za pośrednictwem różnorodnych rozwiązań sieciowych, głównie bezprzewodowych. Koncepcja ta została zaproponowana w 1999 r. przez Kevina Ashtona [Ashton 2009, s. 97], a znaczącą popularność zdobyła dopiero w ciągu ostatnich 2–3 lat, głównie w kręgach technicznych. Zainteresowanie „internetem rzeczy” od strony popytowej w badaniach konsumentów jest nadal niewielkie.

Głównym celem artykułu jest eksploracja wiedzy, przekonań i postaw młodych konsumentów wobec technologii i urządzeń zaliczanych do „internetu rzeczy”, zarówno osób – czasem nieświadomie – z nich korzystających, jak i osób, które z nich nie korzystają.

Badanie własne przeprowadzono za pośrednictwem kwestionariusza internetowego na próbie młodych konsumentów. Szczegółowo metodykę badania omówiono w dalszej części tekstu.

Ze względu na nikłą wiedzę młodych konsumentów na temat „internetu rzeczy” w przeprowadzonym badaniu o charakterze eksploracyjnym skupiono się na analizie wypowiedzi badanych, szczególnie jeśli chodzi o rozumienie pojęcia, postrzegane zalety i wady korzystania z „internetu rzeczy”. Oprócz tego walidowano wielowymiarowe skale pomiarowe dotyczące postrzegania „internetu rzeczy”, korzystania z jego aplikacji we własnym otoczeniu oraz korzyści i zagrożeń z takiego korzystania wynikających.

## **„Internet rzeczy” – definicje i zakres implementacji**

Idea „internetu rzeczy” (IoT) została sformułowana w 1999 r. przez K. Ashtona jako złożony system, w którym przedmioty (świat materialny), wyposażone w sensory zbierające informacje z otoczenia, komunikują się (wymieniają dane) z komputerami za pośrednictwem sieci teleinformatycznych, głównie internetu [Ashton 2009, s. 97]. Jej praktyczne implementacje zaczęły się upowszechniać prawie dekadę później, w latach 2008–2009, co doprowadziło do sytuacji, w której liczba urządzeń podłączonych do internetu przekroczyła liczbę mieszkańców świata, co uznano za prawdziwe narodziny „internetu rzeczy” [Evans 2011, s. 2]. Dalszy rozwój był możliwy wraz z upowszechnieniem się technologii automatycznej identyfikacji (RFID) i przede wszystkim sieci bezprzewodowych, od Wi-Fi począwszy, poprzez technologie szerokopasmowego internetu mobilnego (np. HSDPA, LTE itd.) oraz wzrastające nasycenie urządzenia-

mi mobilnymi (głównie smartfony i tablety). Koncepcja „internetu rzeczy” obejmuje również obszary badawcze powiązane z rozwojem omówionych systemów [López i in. 2012, s. 291], „które mają na celu wykorzystanie i rozszerzenie funkcjonalności istniejącej dotąd sieci Internet, jako platformy komunikacyjnej dla różnego typu obiektów, urządzeń i modułów występujących w otoczeniu człowieka” [Ożadowicz 2014, s. 88].

W modelowych sieciach „internetu rzeczy” każdy obiekt lub urządzenie (nazywane „rzeczą lub „inteligentnym obiektem” – *smart object*) może automatycznie łączyć się z internetem, stanowiąc pełnoprawny węzeł sieci, i komunikować się z dowolnym innym obiektem (urządzeniem) do niej podłączonym. W praktyce komunikacja ta bywa ograniczana na poziomie autoryzacji dostępu i przydzielania określonych uprawnień. Mamy więc do czynienia z odejściem od tradycyjnej koncepcji internetu rozumianego jako połączenie serwerów danych z terminalami dostępowymi użytkowników końcowych w kierunku połączonych w dynamicznie konfigurujące się sieci „inteligentnych obiektów”, które zasadniczo wymieniają dane między sobą, a w razie potrzeby lub na żądanie dokonują interakcji z ludzkimi użytkownikami systemu [Ożadowicz 2014, s. 88].

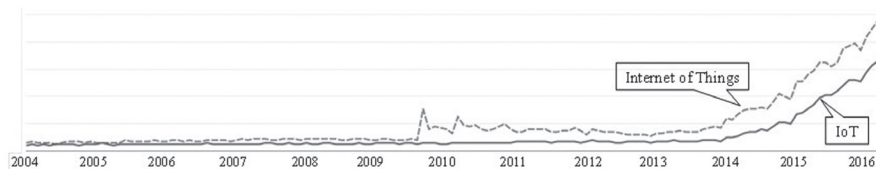
Obszary zastosowań „internetu rzeczy” mogą być różnorodnie klasyfikowane. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto podział z punktu widzenia zastosowań konsumenckich, na trzy główne grupy: urządzenia ubieralne (*wearables*), „inteligentne” AGD/RTV (*smart appliances*) oraz „inteligentny” dom/budynek – automatyka budynkowa. Poza obszarem zainteresowania pozostają podłączone do internetu samochody (*connected cars*), ze względu na inną specyfikę ich wykorzystania, oraz „inteligentne” miasta (*smart cities*), gdzie zbiorowa konsumpcja usług i aspekty społecznościowe przeważają nad indywidualnymi potrzebami i doświadczeniami.

## Stan badań nad „internetem rzeczy”

Zainteresowanie tematyką „internetu rzeczy” w badaniach naukowych – identyfikowalne na poziomie opublikowanych prac zaczęło wzrastać od 2010 r., co uwzględniając cykl publikacyjny typowych czasopism, oznacza wzrost zainteresowania rok lub dwa lata wcześniej (rys. 2). Jest to moment czasowy zbieżny ze wzrostem ogólnego zainteresowania tą tematyką od połowy 2009 r. widocznego w trendach wyszukiwania Google (rys. 1). W obu wypadkach tempo wzrostu liczby wyszukiwań i publikacji

zwiększa się między rokiem 2013 i 2014 (rys. 1 i rys. 2), co odzwierciedla wzrost zainteresowania tą tematyką głównie przez środowiska biznesowe w pierwszej sytuacji, a naukowe w drugiej.

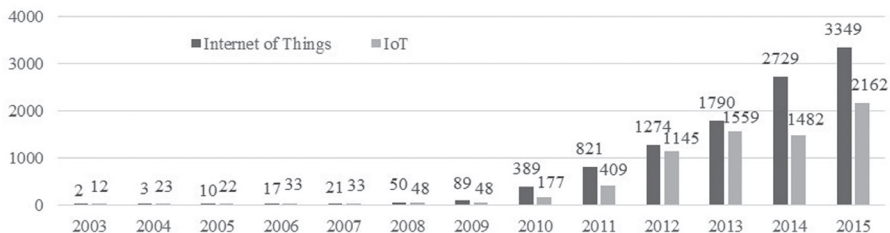
**Rysunek 1. Względne zainteresowanie tematyką „internetu rzeczy” – wyszukiwar-ka Google (2004-04.2016)**



Uwaga: na rysunku przedstawiono indeks popularności wyszukiwania haseł „Internet of Things” oraz IoT w okresie 01.2004–04.2016 r. Dwukrotnie wyższa wartość oznacza dwukrotnie wyższą popularność wyszukiwania. Wartości nie są liczbą wyszukiwań wskazanych haseł.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wizualizacji Google Trends, kwiecień 2016 r.

**Rysunek 2. Liczba publikacji naukowych dotyczących „internetu rzeczy” indeksowanych w bibliograficznej bazie Scopus**



Uwaga: Rysunek przedstawia wyniki wyszukiwania artykułów naukowych w bazie Scopus, zapytania do bazy odpowiednio: „TITLE-ABS-KEY (Internet of Things)” oraz „TITLE-ABS-KEY (iot)”. Wyrażenia szukano w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych indeksowanych pozycji. Teksty, w których znaleziono zapis skrótowy – tj. „IoT” – w dużej części pokrywają się z zawierającymi frazę „Internet of Things”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Scopus.

Wśród ok. 10,6 tys. artykułów, w których w bibliograficznej bazie Scopus znaleziono określenie „Internet of Things” w tytule, słowach kluczowych lub streszczeniu, zdecydowana większość (ok. 2/3) tematycznie była zaindeksowana jako należąca do dziedziny informatyki (*computer science*), a 42,2% do nauk technicznych. Jedynie 4,8% zidentyfikowanych prac zaklasyfikowano do nauk społecznych, a tylko ok. 3,5%

do nauk o zarządzaniu i pokrewnych (część tekstów interdyscyplinarnych klasyfikowano w kilku obszarach, stąd wartości nie sumują się do 100%). Można przyjąć, że oznacza to niewielkie zainteresowanie badaczy z obszaru nauk ekonomicznych tematyką „internetu rzeczy”, może to również świadczyć o interdyscyplinarności tematu i publikowaniu artykułów w czasopismach technicznych i informatycznych. Dodatkowo aż 64,7% zidentyfikowanych publikacji była referatami z konferencji naukowych, co świadczy o dużym stopniu nowości omawianej tematyki, a także wynika ze stylów publikowania w informatyce i naukach technicznych.

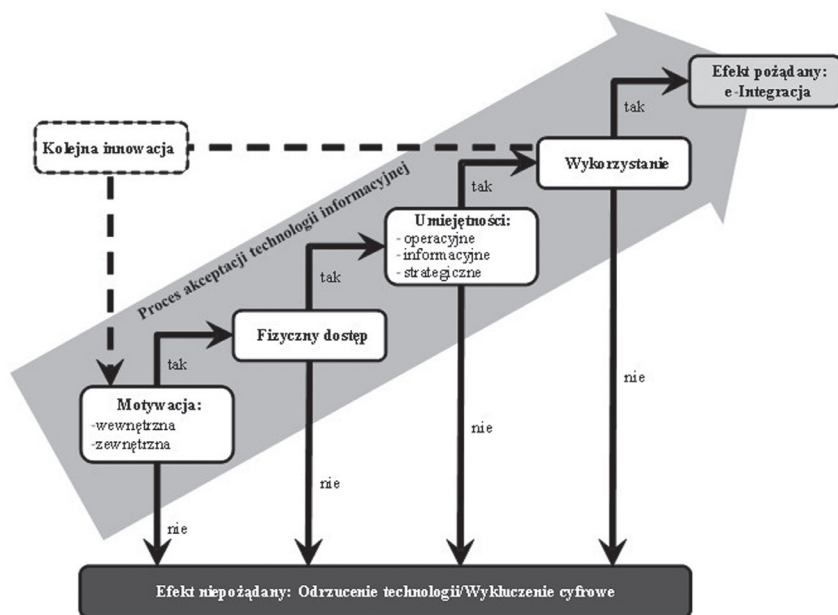
Z punktu widzenia celu artykułu najbardziej istotne są publikacje odnoszące się do konsumentckiej strony wykorzystania „internetu rzeczy”. Takich prac, szczególnie prezentujących wyniki badań empirycznych, jest względnie mało. Zazwyczaj są to teksty przeglądowe, budujące świadomość nowych możliwości biznesowych [Chui i in. 2010, ss. 70–79], ale też i wyzwiań społecznych wynikających z nowych technologii [Dutton 2014, ss. 1–21], w szczególności kwestii związanych z prywatnością użytkowników takich systemów [Brill 2014, ss. 205–217; Corcoran 2016, ss. 63–68]. Pewna część publikacji ma charakter prognostyczny, wskazuje na potencjał rynku urządzeń IoT i ich biznesowych zastosowań [Wei 2014, ss. 53–56].

W literaturze polskojęzycznej jeszcze trudniej zidentyfikować prace poświęcone zagadnieniom objętym tematem artykułu. Z teoretycznego punktu widzenia wybrane elementy ekosystemu IoT i jego cechy omawiają wyłącznie nieliczne artykuły naukowe [Kwiatkowska 2014, ss. 60–70; Ożadowicz 2014, ss. 88–93], a jedyne znane autorowi szersze badanie empiryczne na temat konsumentckich aspektów wykorzystania „internetu rzeczy” to raport tematyczny IAB Polska [IAB Polska 2015].

## **„Internet rzeczy” w kontekście akceptacji technologii informacyjnych przez jej użytkowników**

Słabo zbadanym aspektem zastosowań „internetu rzeczy” jest akceptacja tej technologii przez użytkowników. W kontekście hierarchicznego podejścia [Dijk 2005, s. 22] do świadomego i pełnego korzystania z określonej technologii informacyjnej potrzebna jest najlepiej wewnętrzna motywacja do korzystania z niej, potem fizyczny dostęp, nabycie różnorodnych umiejętności korzystania i wreszcie korzystanie. Brak motywacji, dostępu, umiejętności czy też korzystania pomimo spełnienia wcześniejszych warunków oznacza odrzucenie technologii (rys. 3).

Rysunek 3. Sekwencyjne podejście do akceptacji technologii informacyjnych



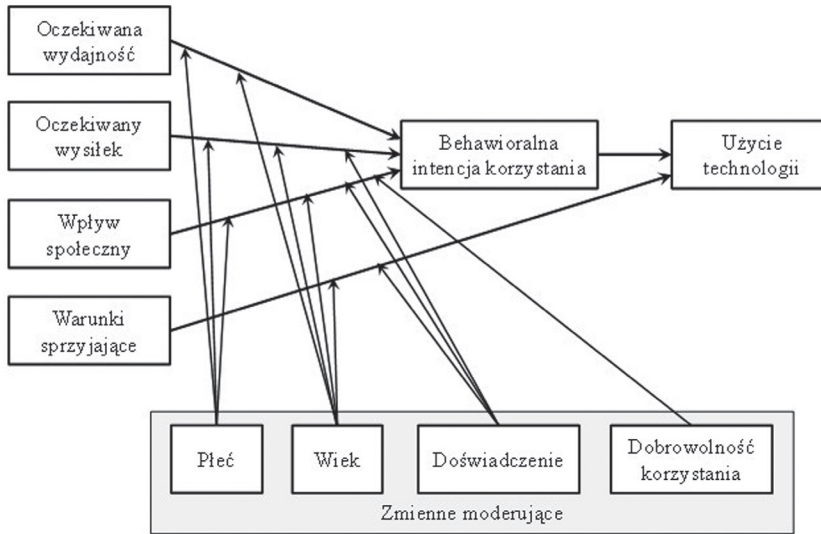
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dijk 2005, s. 22.

W wypadku „internetu rzeczy” jego akceptacja nieco różni się od sytuacji modelowej, przede wszystkim dlatego, że ze względu na skalowalność sieci IoT łatwo jest do niej dodawać nowe urządzenia działające w ramach już zaakceptowanych technologii (np. Wi-Fi, Bluetooth, NFC), a rzadkością jest konieczność jednorazowej akceptacji relatywnie złożonych systemów, np. pełnej automatyki budynkowej. W efekcie dodawanie nowych urządzeń – drukarki czy głośników bezprzewodowych – do istniejącej już sieci domowej, w której od określonego czasu funkcjonują inne urządzenia, nie wymaga przełamywania szczególnych barier psychicznych i jest na ogół łatwe, zarówno poznawczo, jak i emocjonalnie.

W modelach akceptacji technologii wywodzących się z TAM (*Technology Acceptance Model*) [Davis 1989, ss. 319–339], np. w bardziej współczesnej koncepcji UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) [Venkatesh i in. 2003, ss. 425–478], istotną rolę w akceptacji technologii informacyjnych odgrywają: oczekiwane wydajność i wysiłek, wpływ społeczny i warunki sprzyjające – moderowane przez zmienne wskazane na rys. 4.



Rysunek 4. Schematyczne przedstawienie modelu UTAUT



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Venkatesh i in. 2003, s. 447.

W wypadku urządzeń „internetu rzeczy” potencjalni użytkownicy dostrzegają korzyści ich stosowania, przede wszystkim polegające na ułatwianiu życia, w tym poprzez eliminację rozwiązań przewodowych czy też czynności pracochłonnych, z tego powodu akceptacja technologii IoT powinna być względnie łatwa dla użytkowników. Korzystanie z nowoczesnych technologii jest współcześnie dobrze postrzegane społecznie, a same rozwiązania technologiczne IoT tanieją wraz z czasem, co również sprzyja korzystaniu z nich.

## Metodyka badania

W badaniu o charakterze wstępnym uczestniczyło 240 osób spośród 342 zaproszonych pocztą elektroniczną do wypełnienia kwestionariusza internetowego (CAWI). Uzyskano 223 kompletne odpowiedzi, które poddano analizie. Uzyskana stopa zwrotu kwestionariuszy to 70,2%, a efektywna stopa zwrotu – 65,2%. Próba miała charakter celowy: rekrutowano osoby spośród studentów wydziału ekonomicznego publicznej uczelni zlokalizowanej w Polsce Wschodniej, które deklarowały korzystanie z internetu i posiadanie co najmniej jednego urządzenia mobilnego. Udział w bada-

niu był dobrowolny. Badanym jako zachętę do udziału w badaniu oferowano niewielką liczbę punktów za aktywność wliczaną do oceny przedmiotu prowadzonego przez autora lub osoby z nim współpracującej. Właściwy cel badania maskowano przed badanymi, w zaproszeniu i wprowadzeniu określając jako: badanie „użytkowania ICT przez konsumentów – edycja wiosna 2016 r.”, a doprecyzowując tematykę po kilku pierwszych pytaniach.

Uzyskana struktura próby względem płci osób badanych (dokładnie 2/3 kobiet i 1/3 mężczyzn) nie różni się istotnie od populacji studentów wydziału, z którego ją pobrano. Średnia wieku badanych to 20,6 lat z odchyleniem standardowym 1,8 roku. Struktura próby ze względu na miejsce zamieszkania badanych to mieszkańcy wsi – 37,2%, miast do 200 tys. mieszkańców – 31% i miast powyżej 200 tys. mieszkańców – 31,8%. Wśród badanych były swobodnie posługujące się językiem polskim osoby mające obywatelstwo ukraińskie lub białoruskie – ponieważ jednak w kwestionariuszu nie pytano o narodowość, nie można określić ich udziału w próbie, na podstawie adresów e-mail można założyć, że udział ten jest nie większy niż 5%.

Największa grupa badanych określiła swoją sytuację materialną jako dobrą (48,9%), nieco mniej – jako przeciętną (39,5%). Niecałe 5% deklaroowało złą lub bardzo złą sytuację materialną a 6,7% – sytuację bardzo dobrą.

Przeciętnie badani deklarowali korzystanie z internetu w jakikolwiek z dostępnych im sposobów przez 5,6 godziny na dobę (z odchyleniem standardowym 2,8 godziny). Bardzo intensywnych użytkowników internetu, deklaruujących korzystanie z niego ponad 10 godzin na dobę było w próbie 8,5% (10,7% w grupie kobiet i 4,1% w grupie mężczyzn).

Zastosowany kwestionariusz internetowy składał się z 28 pytań rozmieszczonych na 21 ekranach, w większości w formie złożonych skal typu Likerta lub pozycyjnych, a także szeregu skal prostych dla pytań metryczkowych oraz dwóch pytań otwartych. Kwestionariusz posiadał dwie główne ścieżki: dla użytkowników urządzeń zaliczanych do „internetu rzeczy” i dla osób z takich urządzeń niekorzystających. Średni czas wypełniania kwestionariusza wyniósł odpowiednio ok. 32 i 26 minut.

## Wyniki badania

### Znajomość pojęcia „internet rzeczy” i jego znaczenie dla badanych

Pojęcie „internet rzeczy” jest słabo znane badanym – ponad 3/4 z nich stwierdziło, że się z nim nie zetknęło. Spośród ok. 23% osób deklarujących jego znajomość, zdecydowana większość poznała je w ciągu ostatniego roku, a tylko nieliczne w okresie wcześniejszym (więcej mężczyzn niż kobiet, chociaż ogólna znajomość terminu jest wyższa w tej ostatniej grupie). Szczegółowo strukturę uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Znajomość pojęcia „internet rzeczy” – struktura odpowiedzi

Czy słyszał/a Pan/i kiedyś określenie: „internet rzeczy” (Internet of Things – IoT)?	Płeć respondenta		Próba ogółem
	Kobieta (n=149)	Mężczyzna (n=74)	
Nie, nie zetknąłem/ęłam się z takim określeniem	76,5%	79,7%	77,6%
Tak, pierwszy raz nie dawniej niż rok temu	20,8%	13,5%	18,4%
Tak, pierwszy raz 2-3 lata temu	2,7%	5,4%	3,6%
Tak, dawniej niż 3 lata temu	0,0%	1,4%	0,4%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Badania własne, n=223.

Ponieważ pojęcie „internetu rzeczy” nie jest powszechnie znane wśród młodych konsumentów, badano skojarzenia z tym terminem (za pomocą otwartego pytania w kwestionariuszu). Uzyskane skojarzenia zwizualizowano za pomocą chmury wyrażzeń, oddzielnie w grupach osób, które nie znały terminu „internet rzeczy”, i tych, które się z nim nie zetknęły (rys. 5).

Z oczywistych względów skojarzenia osób znających termin „internet rzeczy” są bardziej trafne i najczęściej dotyczą gromadzenia i przetwarzania danych poprzez urządzenia podłączone do sieci teleinformatycznych, innowacji i nowoczesności, ale też często urządzeń działających w ramach IoT. Szczegółowe skojarzenia tej grupy przedstawiono na rysunku 3b. Z kolei osobom, które wcześniej nie zetknęły się z „internetem rzeczy” kojarzył się on (jeśli w ogóle) częściej błędnie niż poprawnie ze sprzedażą rzeczy przez internet, aukcjami, zakupami, ale też – raczej poprawnie – z: informacjami, siecią, komunikacją i mobilnością (rysunek 3a).



wych jest niska (typowo 1–2), a badani raczej oddzielają od siebie niż łączą różne technologie sieciowe – odrębnie postrzegają np. drukarkę połączoną poprzez Wi-Fi od zestawu audio korzystającego z sieci Bluetooth.

**Tabela 2. Znajomość pojęcia „internet rzeczy” a posiadanie urządzeń „internetu rzeczy”**

Czy słyszał/a Pan/i kiedyś określenie: „internet rzeczy” (Internet of Things – IoT)?	Posiadanie jakiegokolwiek urządzenia „internetu rzeczy”		Razem
	nie (n=46)	tak (n=177)	
Nie, nie zetknąłem/ęłam się z takim określeniem	22,0%	78,0%	100,0%
Tak, pierwszy raz nie dawniej niż rok temu	14,6%	85,4%	100,0%
Tak, pierwszy raz 2-3 lata temu	25,0%	75,0%	100,0%
Tak, dawniej niż 3 lata temu	0,0%	100,0%	100,0%
Próba ogółem	20,6%	79,4%	100,0%

Źródło: Badania własne, n=223.

W tabeli 3 zestawiono dla najbardziej popularnych urządzeń IoT deklarowane ich posiadanie i deklarowany zamiar ich zakupu w ciągu najbliższego roku.

W chwili badania najbardziej popularne urządzenia IoT to „inteligentna” elektronika użytkowa, w szczególności drukarka lub urządzenie wielofunkcyjne (MFP) oraz inne wymienione w tabeli 3 urządzenia z tej grupy. „Inteligentne” urządzenia AGD/RTV posiada mniej niż 10% badanych, a urządzenia, które można nosić na sobie, i automatyka budynkowa są jeszcze mniej popularne. Żadnego z urządzeń nie posiadało 20% badanych, a w ciągu najbliższego roku brak zamiaru zakupu urządzeń „internetu rzeczy” deklarowało prawie 46% badanych. Potencjał wzrostu sprzedaży w najbliższym okresie mają wyłącznie tzw. smartwatche, modny obecnie gadżet elektroniczny – prawie 22% badanych deklaruje zamiar ich zakupu w ciągu nadchodzącego roku. Należy jednak wziąć pod uwagę, że obecny status posiadania uwzględnia w części zasoby domów rodzinnych badanych młodych konsumentów, a deklaracje co do zamiaru zakupu – raczej indywidualne preferencje.

Wspomniano, że mniej niż 1/4 badanych (tabele 2 i 3) nie posiada urządzeń klasy IoT. Deklarowane powody niekorzystania z urządzeń „internetu rzeczy” można zaklasyfikować na podstawie odpowiedzi na pytanie otwarte do pięciu kategorii (rys. 4). Najczęściej wypowiedzi wskazywały na brak potrzeby, a w dalszej kolejności na

użytkowanie wcześniej zakupionych urządzeń bez połączenia z internetem; motywy ekonomiczne – w tym przekonanie o zbyt wysokich cenach urządzeń podłączanych do internetu względem ich tradycyjnych odpowiedników oraz brak funduszy na taki zakup. Najradszym ze zidentyfikowanych motywów był brak wiedzy na temat urządzeń IoT i ich zastosowań.

**Tabela 3. Posiadanie i zamiar zakupu urządzeń IoT przez badanych**

Grupy urządzeń	Wybrane urządzenia	Posiada (n=223)	Zamierza zakupić (n=179)
Urządzenia noszone na sobie	smartwatch	6,3%	21,8%
	smartband	2,2%	2,8%
„Inteligentna” elektronika użytkowa	w tym: drukarka lub MFC	61,4%	4,5%
	skaner	38,1%	3,9%
	aparat fotograficzny	36,8%	5,6%
	system audio/głośniki	37,2%	5,6%
	odtwarzacz MP3/MP4	26,0%	5,6%
„inteligentne” AGD/RTV	w tym: pralka	9,4%	3,9%
	lodówka	9,0%	3,4%
automatyka budynkowa	w tym: sterowanie oświetleniem	4,5%	3,9%
	sterowanie ogrzewaniem	5,8%	3,4%
inne urządzenia		12,1%	2,2%
żadne z wymienionych		20,6%	45,8%

Uwaga: podane odsetki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wyboru wielu odpowiedzi.

Źródło: Badania własne.

Rysunek 6. Deklarowane powody niekorzystania z „internetu rzeczy”



Uwaga: możliwe kodowanie dłuższych wypowiedzi do więcej niż 1 grupy, podane odsetki nie sumują się do 100%.

Źródło: Badania własne, n=223.

Warto zauważyć, że deklarowany powód niekorzystania z „internetu rzeczy” nie wiązał się z poziomem osobistej innowacyjności w dziedzinie technologii informacyjnych (PIIT – *Personal Innovativeness in Information Technology [domain]*) – mierzonym skalą PIIT [Agarwal 2000, ss. 85–104], podobnie jak fakt niekorzystania z IoT (ogólnie) względem osób korzystających. Różnice te nie były istotne statystycznie.

### Spodziewane korzyści i obawy związane z korzystaniem z „internetu rzeczy”

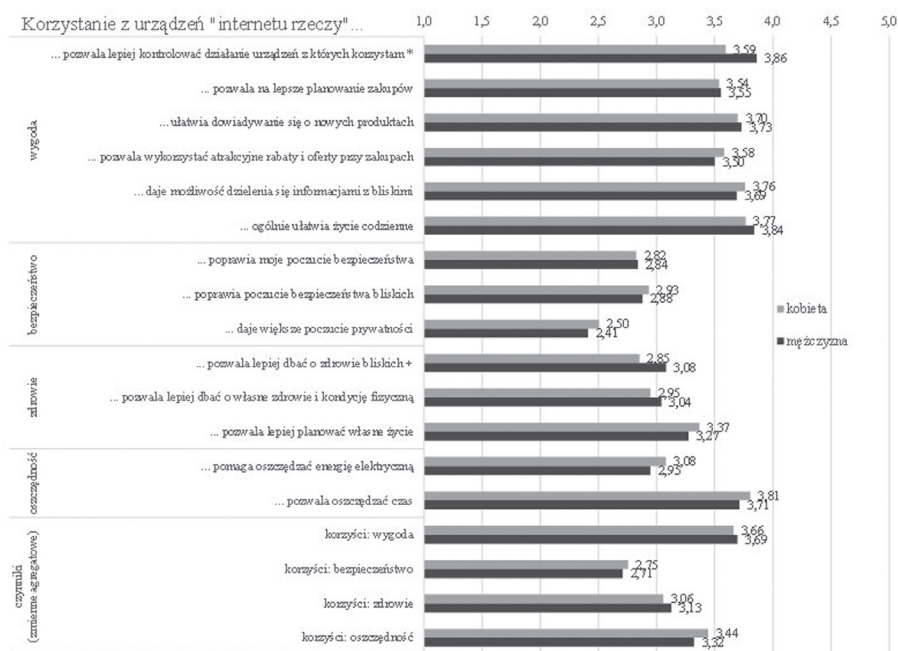
Korzyści z posługiwania się „internetem rzeczy” w życiu codziennym, mierzone poprzez 14 zmiennych na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej zaklasyfikowano do czterech wymiarów: ułatwienia codziennych czynności (skrótowo: wygoda), poprawy bezpieczeństwa i prywatności (bezpieczeństwo), kontroli zdrowia (zdrowie) oraz oszczędności czasu i pieniędzy (oszczędność). Poziom odczuwania tych korzyści na poziomie stwierdzeń (skalowanych: od 1 – „całkowicie się nie zgadzam” do 5 – „całkowicie się zgadzam”) oraz w zidentyfikowanych wymiarach (na podstawie zmiennych indeksowych utworzonych jako sumy odpowiedzi w każdym wymiarze przeliczone do wyjściowej skali 1–5 dla porównywalności ocen) przedstawiono na rysunku 7.

Dostrzegane przez badanych korzyści z posługiwania się „internetem rzeczy” koncentrują się na poziomie wygody (ułatwienia życia) oraz ewentualnych oszczędności. Neutralny charakter ma ocena dla wymiaru zdrowie, a wyniki dla wymiaru bezpie-

czeństwo wskazują, że ewentualny wzrost bezpieczeństwa dzięki stosowaniu technologii IoT nie jest postrzegany jako realny.

Zarówno na poziomie stwierdzeń, jak i wymiarów postrzeganie korzyści z korzystania z „internetu rzeczy” przez badane kobiety nie różni się od opinii badanych mężczyzn. Wyjątkiem jest ocena korzyści z kontrolowania posiadanych urządzeń poprzez korzystanie z urządzeń IoT – istotnie wyższa w grupie mężczyzn.

**Rysunek 7. Postrzegane przez respondentów korzyści z korzystania z urządzeń „internetu rzeczy”**



\*  $p < 0,05$ , +  $p < 0,1$  (tendencja)

Źródło: Badania własne, n=223.

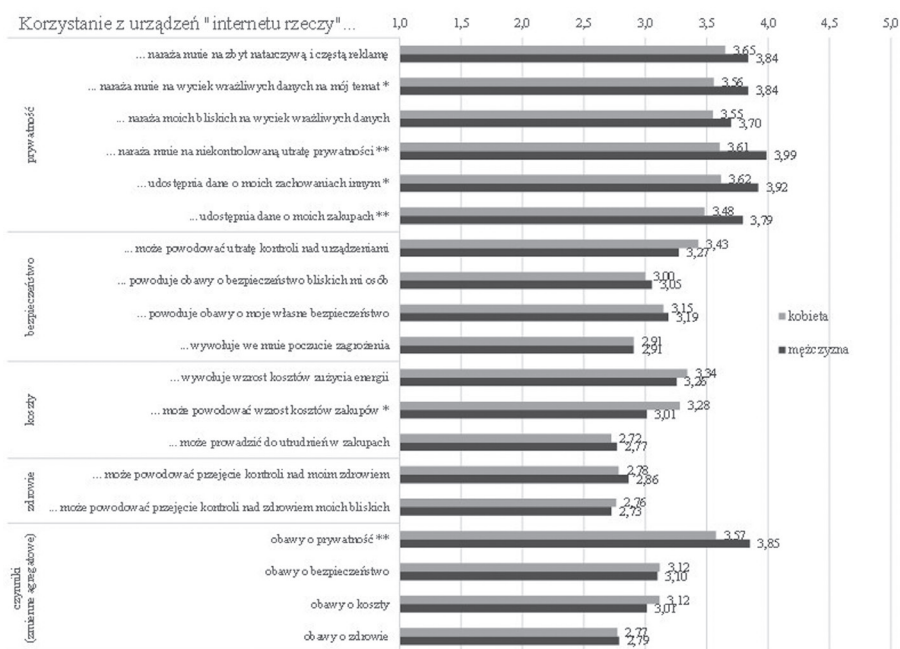
W analogiczny sposób klasyfikowano obawy młodych konsumentów co do korzystania z „internetu rzeczy”. Na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej zaklasyfikowano je do czterech wymiarów: obaw związanych z naruszeniem prywatności lub niewłaściwym albo nieautoryzowanym wykorzystaniem gromadzonych danych (skrótowo: prywatność), obaw o bezpieczeństwo (bezpieczeństwo), obaw o brak kontroli kosztów (koszty) i obaw związanych z oddaniem urządzeniom kontroli nad zdro-



wiem (zdrowie). W taki sam jak w wypadku korzyści sposób nasilenie wspomnianych obaw na poziomie zdezagregowanym i zagregowanym przedstawiono na rysunku 8.

Wyraźnie silniej niż pozostałe dostrzegane są obawy o prywatność, a w zasadzie jej niekontrolowaną utratę, w tym udostępnianie danych behawioralnych o użytkowniku. Mniejsze jest nasilenie obaw o bezpieczeństwo czy też koszty (np. energii albo manipulacje ceną przez sprzedawców na podstawie danych o konsumentach zebranych poprzez IoT), a najmniej ważne wydają się obawy związane ze zdrowiem.

**Rysunek 8. Postrzegane przez respondentów obawy związane z korzystaniem z urządzeń „internetu rzeczy”**



\*\* p<0,01, \* p<0,05

Źródło: Badania własne, n=223.

Płeć różnicuje nasilenie dostrzeganych obaw związanych z prywatnością – są one istotnie wyższe u mężczyzn niż u kobiet. Kobiety natomiast silniej obawiają się wzrostu kosztu zakupów w wyniku różnicowania cen opartego na zbieranych przez urządzenia IoT danych behawioralnych, a także – prawdopodobnie – częstszej ekspozycji na promocje i w konsekwencji na zakupy nieplanowane.

## Uwagi końcowe

Młodzi konsumenci w świetle wyników badania wydają się sceptyczni co do faktycznej przydatności „internetu rzeczy” w ich życiu. Niewiele wiedzą na ten temat, w zasadzie nie planują w najbliższej przyszłości nabywania urządzeń, które funkcjonują w środowisku „internetu rzeczy” (z wyjątkiem smartwatchów – modnego gadżetu, coraz częściej używanego przez studentów w roli niedozwolonej pomocy w trakcie egzaminów i zaliczeń). Korzystają jednak powszechnie z prostych konfiguracji urządzeń bezprzewodowych takich jak drukarka lub głośniki w sieciach domowych i osobistych, często nie zdając sobie sprawy z tego, że korzystają z aplikacji koncepcji „internetu rzeczy”.

Badani wyraźniej dostrzegają wady niż zalety związane z korzystaniem z urządzeń IoT, najbardziej obawiając się utraty prywatności, ale jednocześnie dostrzegając wygodę korzystania z takich rozwiązań i ich potencjalną zdolność do generowania oszczędności w wydatkach.

Przeprowadzone badanie o charakterze eksploracyjnym pozwoliło zidentyfikować tematy do bardziej pogłębionych studiów oraz ocenić wiarygodność stosowanego narzędzia badawczego. Jednak jednorodna próba młodych konsumentów, dobrana ze względu na łatwość akceptacji przez tę grupę wiekową nowości technologicznych, nie pozwala uogólniać uzyskanych wyników na inne grupy wiekowe. Okazało się również, że poziom innowacyjności w zakresie technologii informacyjnych badanych młodych osób jest przeciętny i trudno w tej grupie zidentyfikować swego rodzaju trendsetterów wprowadzających nowe trendy w swoje otoczenie. Być może wynika to z dość niskich deklarowanych dochodów badanych osób.

Wskazane są dalsze badania, w tym jakościowe, na temat konsumenckiego wykorzystania koncepcji „internetu rzeczy”, prowadzone na bardziej zróżnicowanej demograficznie próbie z uwzględnieniem podejścia modelowego oraz dokładniejszej eksploracji różnorodnych barier szerszego upowszechnienia „internetu rzeczy” i jego zastosowań.

## Bibliografia

**Agarwal R. (2000)**, *Individual acceptance of information technologies [w:] Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past.*

**Ashton K. (2009)**, *That ‘internet of things’ thing*, “RFID Journal”, R. 22, z. 7.

**Brill J. (2014)**, *The internet of things: Building trust and maximizing benefits through consumer control*, “Fordham Law Review”, R. 83, z. 1

**Chui M., Löffler M., Roberts R. (2010)**, *The internet of things*, “McKinsey Quarterly”, R. 2.

**Corcoran P. (2016)**, *The Internet of Things: Why now, and what’s next?*, “IEEE Consumer Electronics Magazine”, R. 5, z. 1.

**Davis F.D. (1989)**, *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, “MIS Quarterly: Management Information Systems”, R. 13, nr 3.

**Dijk J.A.G.M. van (2005)**, *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, SAGE.

**Dutton W.H. (2014)**, *Putting things to work: Social and policy challenges for the Internet of things*, “Info”, R. 16, z. 3.

**Evans D. (2011)**, *The internet of things: How the next evolution of the internet is changing everything*, “CISCO white paper”, z. 1.

**IAB Polska (2015)**, *Internet Rzeczy w Polsce (raport)*, IAB Polska, Warszawa.

**Kwiatkowska E.M. (2014)**, *Rozwój Internetu rzeczy – szanse i zagrożenia*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, R. 8, z. 3.

**López T.S. i in. (2012)**, *Adding sense to the Internet of Things*, “Personal and Ubiquitous Computing”, R. 16, z. 3.

**Ożadowicz A. (2014)**, *Internet Rzeczy w systemach automatyki budynkowej*, „Napędy i Sterowanie”, nr 12.

**Venkatesh V. i in. (2003)**, *User acceptance of information technology: Toward a unified view*, “MIS Quarterly”, R. 27, z. 3.

**Wei J. (2014)**, *How wearables intersect with the cloud and the internet of things: Considerations for the developers of wearables*, “IEEE Consumer Electronics Magazine”, R. 3, z. 3, ss.53–56.



**Sylwia Badowska\***

Uniwersytet Gdański

## **Postrzeganie przez konsumentów seniorów oczekiwanego wysiłku w procesie akceptacji i używania innowacji produktowych na rynku technologicznym**

### **Perceiving Effort Expectancy by Elderly Consumers in Acceptance and Use of Technological Product Innovation on Technological Market**

**Abstract:** The aim of the article is to present the results of the original research on perceiving effort expectancy by elderly consumers in the proces of the acceptance and use of technological product innovation. Effort expectancy is known as one of the most important factors moderating consumer behavioural intention. The obtained objects of the study are the following: preceiving ease of use, the ease of use and complexity of a touch mobile phone called the ‚smartphone‘.

The investigation issue deepens the theoretical and practical frameworks of the UTAUT model among the elderly consumers in Poland. The findings suggest that in the case of smartphones, elderly consumers perceive the effort expectancy to a low degree. It may affect the willingness of the group to purchase this type of technological product innovation. In practice, these results broaden the knowledge of elderly consumer behaviour and shed light on marketing of technological product accordingly with specific requirements of market segment of 60+.

**Key-words:** consumer 60+, elderly consumers, effort expectancy, technological product innovation, UTAUT

\* sylwia.badowska@ug.edu.pl

## Wprowadzenie

Oczekiwany wysiłek został zdefiniowany jako jeden z najważniejszych determinantów moderujących akceptację i użytkowanie nowych technologii [Venkatesh i inni, 2003, 2012]. Istotność prezentowanego zagadnienia ma charakter dychotomiczny. Wynika zarówno ze wzrostu znaczenia konsumentów seniorów na rynku dóbr i usług, jak i rosnącej liczby innowacji produktowych wprowadzanych w ofercie przedsiębiorstw.

Jak prognozuje GUS [2014], w roku 2035 osoby w wieku 60+ stanowią będą prawie 25% mieszkańców Polski, w kolejnych zaś 20 latach grono to zostanie istotnie poszerzone. W roku 2050 co najmniej co trzeci Polak będzie miał ukończone 60 lat. Istnieje zatem potrzeba identyfikacji zachowań nabywczych osób 60+, w tym również na rynku dóbr z kategorii technologicznych. Konieczne jest zatem zweryfikowanie, czy konsumenci seniorzy nabywają technologiczne innowacje produktowe oraz w jakim stopniu postrzegają oczekiwany wysiłek związany z ich nabywaniem i użytkowaniem. Zatem celem badań własnych autorki było zidentyfikowanie postrzegania przez konsumentów seniorów oczekiwanego wysiłku w procesie akceptacji i użytkowania innowacji produktowej na rynku dóbr technologicznych.

Nowatorskość artykułu wynika zarówno z samego przedmiotu badania, jak i eksploracji zachowań osób 60+ dotąd w marketingu traktowanych marginalnie. Do oceny badanych zjawisk posłużono się produktami z kategorii technologicznej, tj. dotykowymi telefonami komórkowymi zwanymi smartfonami. Badanie miało charakter ilościowy, przeprowadzono je wśród słuchaczy uniwersytetów trzeciego wieku za pomocą kwestionariusza ankiety.

Wyniki badań poszerzą wiedzę o zachowaniach konsumentów seniorów, rozwiną ramy teoretyczne i praktyczne aspekty zagadnień związanych z unifikowanym modelem akceptacji i użytkowania technologii przez konsumentów seniorów w Polsce. Przyczynią się do lepszego opracowania marketingu produktów technologicznych, uwzględniając specyfikę wymagań segmentu konsumentów 60+.

## Przegląd literatury

W ostatnich latach problematyka akceptacji innowacji stała się ważnym zagadnieniem zarówno na niwie rozważań teoretycznych, jak i w praktyce. Pierwsze próby zdefiniowania zagadnień związanych z adaptacją innowacji doprowadziły do kon-

strukcji Modelu Akceptacji Technologii (*technology acceptance model*, TAM) [Davis 1989, ss. 319–340, Davis i inni 1989, ss. 982–1002]. Zjawisko akceptacji eksplorowano również na gruncie: teorii dyfuzji innowacji (*innovation diffusion theory*, IDT) [Rogers 1995], teorii uzasadnionego działania (*theory of reasoned action*, TRA) [Fishbein i Ajzen 1975], teorii planowanych zachowań oraz zdekomponowanej teorii planowanych zachowań (*theory of planned behaviour/decomposed theory of planned behaviour*, TPB/DTPB) [Ajzen 1991, ss. 179–211], społecznej teorii poznawczej (*social cognitive theory*, SCT) [Compeau, Higgins 1995, ss. 189–211], modelu użycia PC (*model of PC utilization*, MPCU) [Thompson i in. 1991, ss. 124–143], modelu motywacyjnego (*motivational model*, MM) [Vallerand 1997, ss. 271–360] oraz ostatecznie połączonych teorii: TAM i TPB [C-TAM-TPB], [Taylor i Todd 1995, ss. 137–155].

Venkatesh [2003] wraz z grupą badaczy wyprowadził zunifikowaną teorię akceptacji i używania technologii (*unified theory of acceptance and use of technology* UTAUT). W jej ramach ujęto cztery konstrukty: oczekiwany wysiłek (*effort expectancy*), oczekiwaną wydajność (*performance expectancy*), wpływ społeczny (*social influence*) i warunki sprzyjające użytkowaniu (*facilitating conditions*). Model wyjaśniał w 56% zmienne w sferze intencji zachowań oraz w 40% zmienne w obszarze użytkowania [Venkatesh i in. 2003, ss. 425–478]. W roku 2012 UTAUT została rozwinięta o trzy dodatkowe czynniki: motywację hedonistyczną, wartość ceny oraz czynniki zwyczajowe. W porównaniu z oryginalnym modelem wersja UTAUT 2 przyniosła poprawę wyjaśnienia zmiennych, w pierwszym przypadku do 74%, w drugim – do 52% [Venkatesh i in. 2012, ss. 157–178]. W obu wersjach UTAUT oczekiwany wysiłek jest ważką zmienną moderującą zachowania jednostek w procesie akceptacji i użytkowania technologii.

Oczekiwany wysiłek (*effort expectancy*, EE) określany jest jako „stopień, w jakim łatwość skojarzona jest z użyciem systemu” [Venkatesh i in. 2003, ss. 425–478] oraz „stopień, w którym jednostka wierzy, że używanie technologii będzie wolne od wysiłku” [Gwebu i Wang 2011, 220–229]. Kryteriami konstruktów są: postrzeganie łatwości użycia, sama łatwość używania/użytkowania produktu/technologii oraz jego/jej złożoność.

Postrzeganie łatwości używania (technologii lub produktu) (*perceived easy of use*) rozumiana jest jako stopień, w którym jednostki wierzą, że używanie technologii będzie wolne od wysiłku [Venkatesh i in. 2003, ss. 425–478]. Konstrukty te wywodzą się z modelu adaptacji/akceptacji technologii (TAM/TAM2).

Łatwość używania (*easy of use*) jest definiowana jako stopień, w którym używanie innowacyjnej technologii lub produktu jest postrzegane jako trudne lub łatwe [Mo-

ore i Benbasat 1991, ss. 192–222; Jen i Tzeng 2012, ss. 819–828]. Konstrukst wyprowadzony został z teorii dyfuzji innowacji (IDT).

Złożoność (*complexity*) określona została jako stopień, w którym innowacyjna technologia jest postrzegana jako relatywnie trudna lub łatwa w jej zrozumieniu i w używaniu. Obiekt został zaczerpnięty z modelu utylizacji PC (MPCU). Złożoność nowej technologii może mieć negatywny wpływ na jej akceptację przez użytkowników [Rogers 2010].

Oczekiwany wysiłek określany jest jako jeden z najważniejszych determinant w rozpatrywaniu zachowań w obszarze użytkowania technologii oraz intencji behawioralnych [Davis 1989, ss. 319–340; Davis i in. 1989, ss. 982–1002; Thompson i in. 1991, ss. 124–143; Kijisanayotin i in. 2009, ss. 404–416; Casey i Wilson-Evered 2012, ss. 2034–2045; Huang i Kao 2014, ss. 1–23).

## Metodyka badania

Celem badania było określenie postrzegania przez konsumentów seniorów oczekiwanego wysiłku, będącego czynnikiem kształtującym proces akceptacji i użytkowania innowacji produktowej na rynku dóbr technologicznych. W badaniu terminem „konsument senior” określa się osoby, które ukończyły 60. rok życia. Za przedmiot badania obrano trzy składowe badanego konstruktu, tj. ocenę stopnia:

- postrzegania łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów seniorów, rozumiana jako stopień, w którym konsumenci seniorzy wierzą, że używanie telefonu dotykowego typu smartfon jest pozbawione wysiłku;
- łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów seniorów, zdefiniowaną jako stopień, w którym używanie telefonu komórkowego typu smartfon jest łatwe;
- złożoności innowacyjnego produktu dla konsumentów seniorów, określoną jako stopień, w którym telefon komórkowy typu smartfon jest określany przez konsumentów seniorów jako łatwy w używaniu i jego zrozumieniu.

Do oceny powyższych obiektów posłużono się pięciostopniową skalą Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Uczestnicy badania za pomocą powyższej skali odnosili się do stwierdzeń zaprezentowanych w ankiecie.



Dla zapewnienia wysokiego poziomu zwrotu ankiet badaniem objęto słuchaczy siedmiu wybranych uniwersytetów trzeciego wieku w województwie pomorskim<sup>1</sup> oraz w sondażu zastosowano technikę PAPI (*pen and paper*). W okresie od listopada 2014 r. do października 2015 r. rozdystrybuowano (tj. przekazano respondentom papierowe kwestionariusze w czasie wykładów) łącznie 720 ankiet, przy czym uzyskano 524 wypełnione. Następnie 57 kwestionariuszy odrzucono ze względu na brak danych. Spośród pozostałych ankiet wybrano do analizy odpowiedzi osób w wieku 60+, którzy stanowili 463-osobową grupę. Te osoby zapytano, czy używają telefonów komórkowych. 92% badanych zadeklarowało pozytywną odpowiedź, 3,3% zaprzeczyło użytkowaniu tego typu produktów (4,7% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie). Użytkowników telefonów komórkowych (n=425) zapytano o rodzaj telefonu komórkowego, jakiego używają: 64% wskazało na telefon starego typu, „klawiszowy”, zaś 24% ankietowanych (n=104) na aparat nowego typu z ekranem dotykowym zwany smartfonem (12% nie udzieliło odpowiedzi na pytanie).

Aby zrealizować cel badania, do dalszej analizy wybrano tylko te odpowiedzi, które zostały zadeklarowane przez użytkowników telefonów komórkowych typu smartfon, tj. przez 104 respondentów. Szczegółową charakterystykę respondentów prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Dane demograficzne grupy badanej: płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania respondentów (n=104)**

<b>Płeć</b>				
	Kobieta	Mężczyzna	Brak danych	
N	80	21	3	
%	77%	20%	3%	
<b>Wiek</b>				
	60–69 lat	70–79 lat	80–89 lat	Brak danych
N	80	23	1	0
%	77%	22%	1%	0%
<b>Wykształcenie</b>				
	Zawodowe	Średnie	Wyższe	Brak danych
N	4	48	15	2
%	3,8%	46%	14,4%	1,9%

<sup>1</sup> UTW przy Uniwersytecie Gdańskim w Gdańsku, oddziały: Pruszcz Gdański, Pelplin, Kościerzyna; UTW w Gdyni przy Centrum Aktywności Seniora; UTW w Sopocie, UTW w Malborku

Miejsce zamieszkania (liczba mieszkańców)							
	Wieś	Miasto do 19 999	Miasto od 20 000 do 49 999	Miasto od 50 000 do 99 999	Miasto od 100 000 do 499 999	Miasto od 500 000	Brak danych
N	3	4	43	5	40	8	1
%	3%	4%	41%	5%	38%	8%	1%

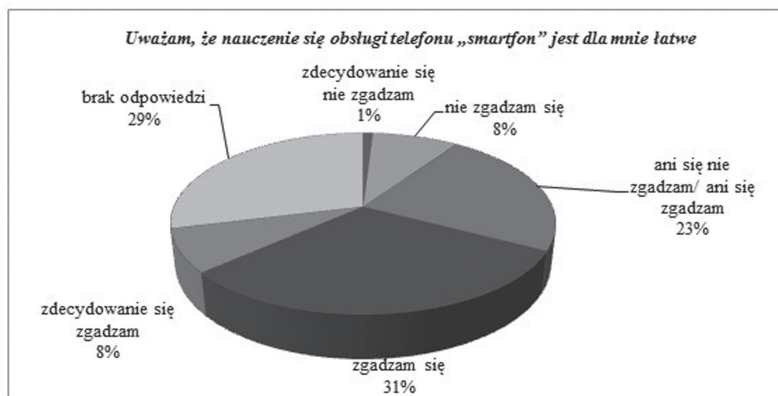
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

## Analiza wyników badania

Wstępnym obszarem badania była weryfikacja postrzegania przez konsumentów seniorów nowości i innowacyjności produktu, jakim jest dla tej grupy dotykowy telefon komórkowy typu smartfon. Spośród 104 badanych 10% określiło ten produkt jako zdecydowanie nowy, a 35% jako nowy. Kolejnych 24% badanych stwierdziło, że ten produkt dla nich nie jest ani nowy, ani stary. 1% ankietowanych wyraziło opinię, że ten produkt jest dla nich stary i zdecydowanie stary. Spośród badanych 32% respondentów nie udzieliło odpowiedzi. Na pytanie, jak innowacyjnym produktem jest dla nich telefon komórkowy typu smartfon, 10% badanych określiło ten produkt jako zdecydowanie innowacyjny, 60% jako innowacyjny. Następne 9% badanych stwierdziło, że ten produkt dla nich nie jest ani innowacyjny, ani nieinnowacyjny. Kolejne 2% badanych seniorów wyraziło opinię, że analizowany produkt jest nieinnowacyjny, a ostatnie 20% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Podsumowując, należy zauważyć, że dla 46% badanych konsumentów seniorów dotykowy telefon komórkowy typu smartfon jest nowym produktem, a dla 70% produktem innowacyjnym.

W procesie akceptacji i użytkowania przez konsumentów seniorów telefonu komórkowego typu smartfon zweryfikowano oczekiwany wysiłek w trzech obszarach: postrzegania łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów seniorów, samą jego łatwość użycia oraz złożoność.

Rysunek 1. Ocena przez konsumentów seniorów postrzegania łatwości używania telefonu komórkowego typu smartfon (n=104)



Źródło: Opracowano na podstawie badań własnych.

Pierwszym obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanego wysiłku dostrzeganego przez konsumentów seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego typu smartfon była ocena postrzegania łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów seniorów. Rozumiana jest ona jako stopień, w którym konsumenci seniorzy wierzą, że używanie telefonu dotykowego typu smartfon jest pozbawione wysiłku. Konstrukcja ta została oceniona poprzez pryzmat postrzegania przez badanych łatwości nauczenia się obsługi innowacyjnego produktu (rys. 1).

8% respondentów zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem „nauczenie się obsługi telefonu typu smartfon jest dla mnie łatwe”, a kolejne 31% również potwierdziło taką opinię, jednakże z mniejszym poziomem intensywności przekonania. 1% seniorów stwierdziło, że zdecydowanie nie zgadza się z taką opinią i kolejne 8% również wyraziło negatywną ocenę, chociaż z mniejszym poziomem przekonania. Kolejne 23% badanych udzieliło odpowiedzi: „ani się nie zgadzam, ani się zgadzam ze stwierdzeniem, że nauczenie się obsługi telefonu typu smartfon było dla nich łatwe”, a ostatnie 31% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Podsumowując, 39% badanych seniorów jest przekonanych, że nauczenie się przez nich obsługi telefonu typu smartfon jest dla nich zadaniem łatwym, a 9% użytkowników tego typu produktów było odmiennego zdania.

Rysunek 2. Ocena przez konsumentów seniorów łatwości używania telefonu komórkowego typu smartfon (n=104)



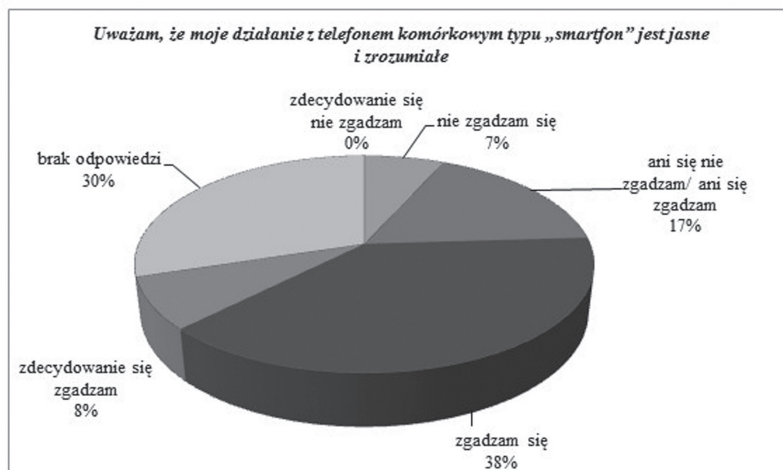
Źródło: Opracowano na podstawie badań własnych

Drugim obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanego wysiłku dostrzeganego przez konsumentów seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego typu smartfon była ocena łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów seniorów zdefiniowana jako stopień, w którym używanie telefonu komórkowego typu smartfon jest łatwe. Konstrukct ten został oceniony poprzez pryzmat łatwości i szybkości nabycia pełnych umiejętności obsługi innowacyjnego produktu przez badanych (rys. 2).

8% respondentów zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem: „uważam, że szybko i łatwo nabrał(a)em pełnych umiejętności obsługi telefonu typu smartfon”, a kolejne 34% również potwierdziło taką opinię, jednakże z mniejszym poziomem intensywności swojego przekonania. 2% seniorów stwierdziło, że zdecydowanie nie zgadza się z taką opinią, kolejne 5% również wyraziło opinię negatywną, chociaż z mniejszym poziomem przekonania. 20% respondentów udzieliło odpowiedzi, że „ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, że łatwo i szybko nabrali pełnych umiejętności obsługi telefonu typu smartfon”, a kolejne 31% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie.

Zatem 42% badanych seniorów jest przekonanych, że łatwo i szybko nabrali pełnych umiejętności obsługi telefonu typu smartfon, a 7% badanych użytkowników wyraziło przeciwną opinię.

Rysunek 3. Ocena przez konsumentów seniorów (60+) złożoności telefonu komórkowego typu smartfon



Źródło: Opracowano na podstawie badań własnych.

Trzecim obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanego wysiłku dostrzeganego przez konsumentów seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego typu smartfon była ocena przez konsumentów seniorów złożoności innowacyjnego produktu. Definiowana jest ona jako stopień, w którym telefon komórkowy typu smartfon jest określany przez konsumentów seniorów jako łatwy w używaniu i jego zrozumieniu. Konstruktor ten został oceniony poprzez pryzmat weryfikacji jasności i zrozumienia współdziałania użytkownika z innowacyjnym produktem (rys. 3).

8% respondentów zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem „uważam, że moje działanie z telefonem komórkowym typu smartfon jest jasne i zrozumiałe”, a kolejne 38% również potwierdziło taką opinię, jednakże z mniejszym poziomem intensywności przekonania. 7% wyraziło opinię, że nie zgadza się z takim stwierdzeniem, a ani jedna z badanych osób zdecydowanie się z taką opinią nie zgodziła. 17% respondentów udzieliło odpowiedzi, że „ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, że ich współdziałanie z telefonem komórkowym typu smartfon jest jasne i zrozumiałe”, a kolejne 30% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie.

Reasumując, 46% badanych seniorów jest przekonanych, że ich współdziałanie z telefonem komórkowym typu smartfon jest jasne i zrozumiałe, zaś 7% użytkowników wyraziło się negatywnie.

Mając na względzie uzyskane wyniki z przeprowadzonych badań wśród konsumentów seniorów warto odnotować kilka istotnych kwestii. Na wstępie należy podkreślić, że dla 46% badanych seniorów telefon komórkowy jest wciąż nowym produktem, a dla 70% produktem innowacyjnym. Sugeruje to, że ten produkt w grupie konsumentów 60+ wciąż ma status innowacji. Ponadto 39% badanych seniorów uważało, że nauczenie się przez nich obsługi telefonu typu smartfon jest zadaniem łatwym, a 9% użytkowników tego typu produktów było odmiennego zdania. 42% badanych seniorów podzielało opinię, że szybko i łatwo zdobyli pełną umiejętność obsługi telefonu typu smartfon, a 7% badanych użytkowników wyraziło przeciwną opinię. 46% badanych seniorów uważa, że ich współdziałanie z telefonem komórkowym typu smartfon jest jasne i zrozumiałe, zaś 7% użytkowników wyraziło się w tej kwestii negatywnie.

## Podsumowanie

Oczekiwany wysiłek określany jest jako jeden z najważniejszych czynników moderujących intencje nabywcze konsumentów w procesie zakupu i użytkowania innowacyjnych produktów lub technologii. Zjawisko to eksplorowane jest na niwie zuniifikowanej teorii akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT) jako zmienna warunkująca adaptację na rynku nowych technologii i produktów [Venkatesh i in. 2003, 2012].

Postrzeganie oczekiwanego wysiłku w procesie nabywania i użytkowania nowej technologii lub produktu wyrażane jest poprzez postrzeganie łatwości używania innowacyjnego produktu przez konsumentów oraz poprzez samą jego łatwość używania oraz złożoność. Z tego powodu należy rozumieć oczekiwany wysiłek jako potencjalny koszt, jaki konsumenci muszą ponieść, by użytkować nowość produktową czy korzystać z nowej technologii. Koszt ten rozumiany jest jako konieczność ponoszenia nakładów w zakresie czasu i wysiłku intelektualnego niezbędnego do przyswojenia sobie podstawowej wiedzy o cechach produktu, jego funkcjach i sposobach działania oraz nauczenia się jego obsługi. Tego typu koszt jest naturalną składową pojawiającą się podczas przyswajania przez człowieka nowej wiedzy lub/i umiejętności. Oczekiwany wysiłek zatem może być też rozumiany jako cena, którą konsument musi ponieść, by skorzystać z dobrodziejstw innowacyjnego produktu w przyszłości. Stąd też oczekiwany wysiłek jest elementem silnie stymulującym proces zakupowy, gdyż może być rozumiany jako zestaw dodatkowych kosztów – oprócz finansowych, jakie

nabywca rozważa w procesie zakupowym, np. innowacyjnego produktu na rynku dóbr technologicznych. Odnosząc się do powyższego, warto zauważyć, że im niższy stopień oczekiwanego wysiłku dostrzegany przez nabywców, tym niższy poziom dostrzeganych przez nich potencjalnie dodatkowych kosztów (w postaci czasu i nakładów intelektualnych). A im dostrzegane koszty niższe, tym szansa na akceptację innowacji i dokonanie jej zakupu przez konsumentów wydaje się większa.

Zaprezentowane wyniki wskazują, że po pierwsze, istotna grupa konsumentów seniorów (39%) wysoko oceniła postrzeganie łatwości nauczenia się obsługi telefonu komórkowego typu smartfon, tzn. na niskim poziomie postrzegają trudność w potencjalnym nabyciu nowych umiejętności niezbędnych do obsługi tego produktu. Sugeruje to wiarę, że używanie tego telefonu jest pozbawione wysiłku. Skłania to do wniosku, że seniorzy wysoko oceniają postrzeganie łatwości używania przez nich innowacyjnego produktu.

Następnie znacząca grupa badanych (42%) szybko i łatwo zdobyła pełne umiejętności obsługi telefonu typu smartfon. Zatem według ich subiektywnego odczucia używanie tego typu innowacji produktowej jest w znacznym stopniu łatwe.

Na koniec warto dostrzec, że prawie połowa z badanych konsumentów seniorów (46%) wskazała, że ich współdziałanie z telefonem komórkowym typu smartfon jest jasne i zrozumiałe. Sugeruje to, że produkt ten jest łatwy w używaniu i zrozumienie jego działania nie przysparza kłopotów. Zatem badani konsumenci seniorzy postrzegają złożoność innowacji produktowej w stopniu niskim.

Podsumowując, konsumenci seniorzy w stopniu wysokim postrzegają łatwość używania telefonu komórkowego typu smartfon oraz samą łatwość jego używania. Ponadto określają złożoność tej innowacji produktowej na niskim poziomie. Mając na względzie takie wyniki, można wnioskować, że konsumenci seniorzy w procesie akceptacji i użytkowania innowacji produktowej postrzegają oczekiwany wysiłek w stopniu niskim.

Jak widać, konsumenci seniorzy nie są grupą, dla której nabycie nowych umiejętności jest niemożliwe. Są użytkownikami, którzy łatwo i szybko nabywają sprawności w pełnym korzystaniu z nowego dla nich i innowacyjnego produktu. Możliwe, że badani przeszacowywali swoje kompetencje techniczne, jakkolwiek istotna ich grupa przyswoiła wystarczające umiejętności do sprawnego posługiwania się tego typu produktem. Nie postrzegają go ani jako skomplikowanego, ani zbyt zaawansowanego, aby nie móc z niego korzystać na co dzień. Wysiłek włożony przez seniorów w naukę korzystania ze smartfona został określony na niskim poziomie, co sugeruje,

że aby pozyskać właściwe kompetencje w posługiwaniu się tym produktem, badani nie ponieśli wysokich nakładów.

Powyższe wnioski mają swoje praktyczne zastosowanie. Po pierwsze, konsumenci seniorzy nie należą do grupy odbiorców odrzucających innowacyjne produkty technologiczne. Co czwarty badany użytkownik senior używał telefonu komórkowego typu smartfon, zatem jest to grupa przyjmująca tego typu produkty. Przedsiębiorstwa technologiczne powinny również dostrzegać ten rynek i traktować go na równi z innymi, młodszymi grupami. Dla seniorów oceniany produkt jest wciąż postrzegany jako innowacyjny. Fakt ten może stanowić dla firm dóbr technologicznych szansę na przedłużenie życia produktu i późniejsze wprowadzanie tych produktów do kolejnych grup nabywczych. Warunkiem jest jednak właściwe zaprojektowanie strategii marketingowej uwzględniającej specyfikę komunikacji z tym segmentem rynku.

Po drugie, im niższy poziom oczekiwanego wysiłku, tym wyższy poziom skłonności do zakupu produktu. Im mniejszy postrzegany wysiłek, tym niższy koszt, zatem tym większe szanse na podjęcie pozytywnej decyzji o wypróbowaniu lub zakupie produktu. Zatem w procesie kształtowania strategii marketingowej dla konsumentów 60+ warto podkreślać, że chociaż produkt pochodzi z rynku technologicznego oraz może się wydawać seniorom złożony i trudny w obsłudze, to jednak wcale tak nie jest. Należy podkreślać konsumentom seniorom, że sprawne posługiwanie się danym produktem nie wymaga od nich wielkich nakładów czasu i wysiłku. Warto pokazać, że produkt jest przyjazny dla użytkowników, nauczenie się jego obsługi jest łatwe, a oni sami szybko i łatwo nabywają pełnych umiejętności koniecznych do jego prawidłowego użytkowania. Konieczne jest podkreślenie, że współdziałanie seniora z produktem jest jasne i zrozumiałe.

Tego typu przekaz można zrealizować poprzez prezentację, np. w reklamie, seniorów korzystających ze smartfonów, którzy szybko i łatwo nabyli umiejętności konieczne do obsługi tych urządzeń. Taki komunikat może wzmocnić dyfuzję produktu w segmencie 60+, zwiększyć skłonność do dokonania pierwszego zakupu i rozpoczęcia używania produktu przez kolejnych konsumentów seniorów.

Reasumując, w przypadku oferowania produktów technologicznych przedsiębiorstwa powinny również brać pod uwagę segment konsumentów seniorów, który nie tylko nie odrzucają tego typu produktów, lecz także wystarczająco szybko i skutecznie uzyskują kompetencje niezbędne do prawidłowego ich użytkowania. W procesie akceptacji i użytkowania telefonów komórkowych typu smartfon seniorzy postrzegają oczekiwany wysiłek w stopniu niskim, co może się przełożyć na skłonność



tej grupy konsumentkiej do wypróbowania i zakupu innowacyjnego produktu. Jednakże, aby uzyskać taki cel, konieczne jest właściwe projektowanie swoich strategii marketingowych z uwzględnieniem specyfiki wymagań konsumentów z tej grupy wiekowej. Zatem konsumenci w wieku 60+ mogą się stać kolejną szansą rynkową dla przedsiębiorstw technologicznych wpatrzonych obecnie w młode generacje konsumentkie, których stan liczebny sukcesywnie się zmniejsza.

## Bibliografia

**Ajzen I., (1991)**, *The theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 50 (2).

**Casey T., Wilson-Evered E., (2012)**, *Predicting uptake of technology innovations in on-line family dispute resolution services: an application and extension of the UTAUT*, „Computers in Human Behavior”, vol. 28, no. 6.

**Compeau D. R., Higgins, C. A., (1995)**, *Computer-self efficacy: development of a measure and initial test*, „MIS Quarterly”, vol. 19, no. 2.

**Davis F. D., (1989)**, *Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology*, „MIS Quarterly”, vol. 13, no. 3.

**Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R. (1989)**, *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, „Management Science”, vol.35, no. 8.

**Fishbein M., Ajzen I., (1975)**, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison–Wesley, Massachusetts.

**Gwebu, K. L., Wang, J., (2011)**. *Adoption of open source software: the role of social identification*, „Decision Support Systems”, vol. 51, no. 1.

**GUS (2014)**, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, pobrano w dniu: 01.04.2016 <http://www.stat.gov.pl/>

**Huang Ch.-Y., Kao Y.-S., (2014)**, *UTAUT2 Based Predictions of Factors Influencing the Technology Acceptance of Phablets by DNP*, *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2015.

**Jeng D. J.-F., Tzgen G.-H., (2012)**, *Social influence on the use of clinical decision support systems: revisiting the unified theory of acceptance and use of technology by the fuzzy DEMATEL technique*, *Computers Industrial Engineering*, vol.62, no.3.

**Kijsanayotin B., Pannarunothai S., Speedie, S.M., (2009)**, *Factors influencing health information technology adoption in Thailand's community health centers: applying the UTAUT model*, „International Journal of Medical Informatics”, vol. 78, no. 6.

**Moore G. C., Benbasat I., (1991)**, *Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation*, „Information Systems Research”, vol. 2, no. 3.

**Rogers E.M., (1995),** *Diffusion of innovations*. 4th edition, The Free Press, New York.

**Rogers E. M., (2010),** *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster.

**Taylor S., Todd P., (1995),** *Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions*, „International Journal of Research in Marketing”, no. 12.

**Thompson R. L., Higgins C. A., Howell J. M., (1991),** *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*, „MIS Quarterly” 1991, vol. 15, no. 1.

**Vallerand R. J., (1997),** *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. „Advances in Experimental Social Psychology”, no. 29.

**Venkatesh V., Thong J. Y. L., Xu X., (2012),** *Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology*, „MIS Quarterly”, vol. 36, no. 1/March.

**Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D., (2003),** *User acceptance of information technology: towards a unified view*, „MIS Quarterly”, vol. 27, no. 3.



**Ewa Glińska\***

Politechnika Białostocka

**Bogumiła Powichrowska**

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku

**Edyta Sidorczuk-Pietraszko**

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku

## **Możliwości i bariery budowania marki miejskiego obszaru funkcjonalnego – studium przypadku\*\***

### **Opportunities and Barriers for Building a Brand of Urban Functional Area – a Case Study**

**Abstract:** Functional urban areas are in the current perspective of the European Union financing the main actors of local development planning. One of the major challenges in the management of this kind of areas becomes a building of territorial brand covering several neighboring municipalities joined various dependencies. The aim of the paper is to analyze the possibilities of adapting the place brand concept to management of functional urban area of subregional center – Elk city. The research method used in the article is a case study, which was based on several techniques of collection and interpretation of data: analysis of secondary sources as well as participant observation.

**Key-words:** place brand and branding, functional urban area.

\* e.glinska@pb.edu.pl

\*\* Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

## Wprowadzenie

Wykorzystanie branding w praktyce zarządzania miastem staje się obszarem coraz większego zainteresowania, szczególnie ze względu na zmienne i nieprzewidywalne środowisko, w którym funkcjonują miasta europejskie [Kavaratzis 2004, ss. 58–73]. Nie tylko duże miasta i znaczące ośrodki turystyczne realizują działania marketingowe, lecz także mniejsze jednostki coraz częściej opracowują kampanie brandingowe w celu pozycjonowania się w umysłach mieszkańców, turystów i inwestorów [Klijn i in. 2012, ss. 499–519]. W kontekście globalizacji władze lokalne małych miast zaczynają dostrzegać konieczność zwiększania ich rozpoznawalności poprzez właściwe zarządzanie wizerunkiem jednostki terytorialnej i identyfikację własnej niszy [Judd 1995, ss. 175–187, Markusen, Schrock 2006, za: Hultman i in. 2016].

Na wyzwania, z jakimi spotykają się współczesne miasta, nakłada się także nowy paradygmat polityki rozwoju regionalnego Unii Europejskiej, zgodnie z którym szczególną rolę w realizacji przedsięwzięć ukierunkowanych na rozwój terytorialny w najbliższych latach będą odgrywać nie tradycyjne jednostki osadnicze, pokrywające się z granicami administracyjnymi gmin, ale tak zwane obszary funkcjonalne, obejmujące różne typy terytoriów powiązanych ze sobą różnymi zależnościami. Jedną z tego typu jednostek są miejskie obszary funkcjonalne (MOF), tworzone przez ośrodek centralny (miasto) oraz powiązaną z nim funkcjonalnie otaczającą go strefę zewnętrzną [MRR 2011].

Celem artykułu jest określenie możliwości i barier adaptacji koncepcji marki terytorialnej do zarządzania miejskim obszarem funkcjonalnym ośrodka subregionalnego na przykładzie Elku (województwo warmińsko-mazurskie). Wybór obszaru został podyktowany tym, że to relatywnie nowa struktura, jeśli chodzi o powiązania instytucjonalne w jej obrębie i planowanie jej rozwoju (w przeciwieństwie do obszarów metropolitalnych, gdzie powiązania te mają dłuższą historię, np. Aglomeracja Poznańska powstała w roku 2007, a Górnośląski Związek Metropolitalny w 2008 r.). Celem dodatkowym jest także ustalenie sposobów wdrożenia poszczególnych elementów procesu branding miasta zgodnych z modelem Kavaratzisa [2008] do zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego.

Metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu jest studium przypadku, przy czym przez przypadek rozumie się pojedynczy obiekt badawczy (wybrany miejski obszar funkcjonalny), rozpoznany ze względu na określony cel (możliwość adaptacji koncepcji marki terytorialnej), usytuowany w określonym czasie i miejscu, z uwzględ-

nieniem jemu właściwego kontekstu, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych [Czakon 2011, s. 46]. Wśród sposobów gromadzenia danych wykorzystano: analizę dokumentów, obserwację oraz obserwację uczestniczącą (autorki artykułu uczestniczyły w procesie opracowywania strategii rozwoju analizowanego obszaru funkcjonalnego).

## Marka terytorialna – definicje i proces jej kształtowania

Marka terytorialna jest definiowana jako ogólny wizerunek obszaru i zestaw skojarzeń z nim związanych, bazujących na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji danego ośrodka, zawartej m.in. w jego celach, komunikacji, wartościach i kulturze interesariuszy [Zenker 2011, ss. 40–52]. Rozpoznawalna marka miasta przyciąga turystów, mieszkańców, przedsiębiorców, zaś aktualnym mieszkańcom pozwala utwierdzić się w decyzji o pozostaniu w swoim mieście [Merrilees i in. 2013, ss. 37–44]. Silna marka pomaga jednostkom terytorialnym w walce z konkurencją oraz dostarcza strategicznych wskazówek dla ich rozwoju. Jest instrumentem tworzenia aspiracyjnej wizji przyszłości miasta oraz stanowi platformę kooperacji pomiędzy interesariuszami [Ashworth i in. 2015, s. 4]. Marka przyczynia się do większego zainteresowania jednostką terytorialną i buduje zaufanie do władz lokalnych, stanowiąc tym samym klucz do rozwoju jednostek osadniczych różnego szczebla [Griszel 2015, s. 32].

Z pojęciem marki związana jest koncepcja branding, definiowanego jako celowe działania podejmowane w celu zmiany lub poprawy wizerunku marki [Anholt 2007, s. 11]. Branding jest formą integracji marki miejskiej z kluczowymi grupami docelowymi i interesariuszami [Kavaratzis 2004]. Aby ta integracja była skuteczna, konieczne jest ścisłe powiązanie między fizycznymi i psychicznymi potrzebami interesariuszy a funkcjonalnymi i symbolicznymi atrybutami marki miasta [Hankinson, Cowking 1993, cyt. za: Hultman i in. 2016].

Jednocześnie podkreśla się, że ze względu na swoją złożoność miasto jako całość nie może być przedmiotem budowania marki. Konieczne jest zdefiniowanie tożsamości marki miejskiej, co w praktyce oznacza jej zredukowanie do kilku wyróżniających się atrybutów i potencjalnych korzyści [Judd 1995, pp. 175–187]. Sytuacja ta staje się jeszcze bardziej skomplikowana, jeśli mówimy o miejskim obszarze funkcjonalnym, obejmującym zazwyczaj kilka gmin.

Obszar obejmujący miasto rdzeń i powiązaną z nim funkcjonalnie okolicę spełnia warunki określone jako konieczne w odniesieniu do miejsca traktowanego jako obiekt marketingu terytorialnego. Przyjmuje się bowiem za Szromnikiem [2007, ss. 24–25], że minimalne warunki konieczne, jakim musi odpowiadać miejsce w tym kontekście, obejmują: wyodrębnienie przestrzenne, instytucjonalizację funkcjonowania, całościową koncepcję organizacyjną, a także orientację na własne cele.

W literaturze można odnaleźć kilka modeli strategicznego zarządzania marką terytorialną [Hanna, Rowley 2011, pp. 458–476]. Wielość ujęć wynika w dużej mierze ze złożoności terytoriów jako produktów w sensie marketingowym. Modele budowania marki miasta opracowali m.in. Gaggiotti i inni [2008, pp. 115–123] oraz Kavaratzis [2008].

Proces brandingu w ujęciu Kavaratzisa [2010, ss. 46–48] rozpoczyna się od podjęcia decyzji dotyczącej zbiorowej wizji przyszłości uwzględniającej przyszłe aspiracje miasta. Następnie, w realizację ustalonej wizji angażuje się kulturę wewnętrzną właściwą jednostce samorządowej odpowiedzialnej za zarządzanie miastem. W kolejnym etapie następuje rozwój synergii z odpowiednimi kluczowymi interesariuszami miasta, którzy prowadzą dalej proces brandingu. Dodatkowo proces musi być wspierany poprzez odpowiednie projekty infrastrukturalne i przestrzenne, dostosowujące miasto do jego wizji. W ostatnim etapie następuje komunikacja marki miasta. Kavaratzis [2008] wyróżnia następujące komponenty procesu brandingu: szeroko akceptowana społecznie wizja miasta i strategia, kultura wewnętrzna, angażowanie społeczności lokalnej, synergia (poszukiwanie zbieżności pomiędzy wewnętrznym i zewnętrznym docelowym wizerunkiem miasta), infrastruktura, pejzaże miasta (realizacja projektów związanych z obietnicą marki), możliwości (zapewnienie oferty dla pożądaných grup docelowych działań marketingowych miasta) oraz komunikacja marki.

## **Miejski obszar funkcjonalny – definicje i założenia**

Pojęcie miejskiego obszaru funkcjonalnego pojawiło się w dyskusji naukowej na temat rozwoju miast już w latach 80. XX w. [Spence i in. 1982, pp. 1–37, van den Berg i in. 1982, pp. 106–120], aczkolwiek problematyka obszarów metropolitalnych i miast jako węzłów policentrycznego rozwoju była przedmiotem rozważań już dużo wcześniej [Korcelli-Olejniczak 2012, ss. 35–38]. W niniejszym artykule kategoria miejskich obszarów funkcjonalnych jest analizowana w dwóch kontekstach – pozytywnym, re-



alnym, odnoszącym się do opisu procesów rozwoju miast i ich otoczenia oraz normatywnym, politycznym odnoszącym się do pewnych rozwiązań instytucjonalnych stosowanych obecnie w Polsce.

Termin „miejski obszar funkcjonalny” (MOF, *Functional Urban Area*) został wprowadzony przez ESPON (European Spatial Planning Observation Network) w 2004 r. Oznacza obszar składający się z miejskiego rdzenia oraz ekonomicznie (głównie poprzez rynek pracy) z nim zintegrowanego obszaru otaczającego. W krajach powyżej 10 mln ludności są to jednostki liczące co najmniej 50 tys. mieszkańców (w tym rdzeń miejski o co najmniej 15 tys.); w krajach mniejszych – co najmniej 15 tys. mieszkańców miejskiego rdzenia i łącznie co najmniej 0,5% liczby mieszkańców kraju oraz mające funkcje o znaczeniu krajowym lub regionalnym [ESPON 1.1.1. 2005, s. 18]. Odmierna jest definicja OECD [[www.oecd.org](http://www.oecd.org)], zgodnie z którą na MOF składa się rdzeń miejski o gęstości zaludnienia powyżej 1500 osób/km<sup>2</sup> (dla Kanady i USA 1000 osób/km<sup>2</sup>), a na obszarze jego oddziaływania przynajmniej 15% mieszkańców pracuje w ośrodku miejskim.

O miejskich obszarach funkcjonalnych można więc mówić w odniesieniu do wszystkich miast co najmniej średniej wielkości stanowiących pewne centrum rozwoju przynajmniej w skali lokalnej. Takie też podejście przyjęto w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju 2030 (KPZK) z 2011 r. [Uchwała nr 239 Rady Ministrów]. W tym dokumencie jako wyjściową przyjęto następującą definicję obszaru funkcjonalnego: „zwarty układ przestrzenny składający się z funkcjonalnie powiązanych terenów, charakteryzujących się wspólnymi uwarunkowaniami i przewidywanymi, jednolitymi celami rozwoju” [Uchwała nr 239 Rady Ministrów]. Miejskie obszary są zatem specyficznym rodzajem obszarów funkcjonalnych, wyznaczonym na podstawie stopnia urbanizacji. W grupie tej KPZK wyróżnia cztery podtypy (ze względu na wielkość ośrodka miejskiego i jego funkcję w systemie osadniczym kraju): ośrodki wojewódzkie (w tym metropolitalne), regionalne, subregionalne i lokalne. Stanowią one układy osadnicze ciągłe przestrzennie, złożone z odrębnych administracyjnie jednostek, którymi mogą być gminy miejskie, wiejskie, i miejsko-wiejskie.

Podejście funkcjonalne jest obecnie w Polsce zasadniczym podejściem do planowania przestrzennego i zarządzania rozwojem. Zgodnie z KPZK oraz Krajową strategią rozwoju regionalnego 2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie [MRR 2010] planowanie przestrzenne będzie realizowane nie tylko w odniesieniu do poziomu kraju, regionu i lokalnego, lecz także „do wyodrębnionych przestrzennie specyficznych kompleksów terytorialnych (obszary funkcjonalne)”. Jest to w dużej mierze efekt prze-

mian w polityce UE i zwrotu od podejścia sektorowego do zintegrowanego podejścia terytorialnego. Polega ono na adresowaniu określonych działań i instrumentów do obszarów charakteryzujących się wspólnymi cechami geograficznymi (społeczno-gospodarczymi i przestrzennymi). Założenia te są kontynuowane w Krajowej polityce miejskiej 2023, która „jest adresowana do wszystkich polskich miast i ich obszarów funkcjonalnych. Jest wyrazem zintegrowanego podejścia terytorialnego i jego uzupełnieniem w wymiarze miejskim” [MRR 2015].

Narzędziem służącym wdrażaniu funkcjonalnego podejścia do zarządzania rozwojem regionalnym z wykorzystaniem funduszy strukturalnych i inwestycyjnych UE są zintegrowane inwestycje terytorialne (ZIT). Bazują one na przekonaniu, że miasta i ich obszary funkcjonalne, mając pewne wspólne problemy, cele i potrzeby, powinny pewne przedsięwzięcia realizować wspólnie. Samorządy chcące realizować ZIT zostały w Polsce zobowiązane do zawiązania zinstytucjonalizowanej formy partnerstwa (np. stowarzyszenia, związku międzygminnego) i przygotowania wspólnej strategii. W latach 2014–2015 samorządy miast wojewódzkich oraz ośrodków subregionalnych stworzyły więc odpowiednie instytucje „obsługujące” miejskie obszary funkcjonalne. Każdorazowo model zarządzania miejskim obszarem funkcjonalnych był przedmiotem uzgodnień gmin wchodzących w jego skład<sup>1</sup>.

Miejskie obszary funkcjonalne działają obecnie w Polsce na dwóch płaszczyznach: jako realny wytwór przestrzenny samorzutnych procesów rozwojowych, a także jako pewien byt instytucjonalny, stworzony w celu wykorzystania określonych środków finansowych dostępnych dla MOF w bieżącej perspektywie finansowej UE. W kontekście celów niniejszego artykułu istotna jest relacja pomiędzy tymi dwiema perspektywami. Wydaje się, że to, czy partnerstwo samorządów MOF powstało na bazie realnych potrzeb i już istniejącej współpracy, czy też zostało stworzone głównie w celu wykorzystania środków finansowych na ZIT, ma dla działań w zakresie kreowania marki istotne znaczenie [MRR 2013].

Przekonanie o takim związku potwierdzają analizy przypadków. Grupą miejskich obszarów funkcjonalnych, gdzie działania na rzecz kreacji marki terytorialnej przebiegają w relatywnie zaawansowanym stopniu, są obszary metropolitalne. W ich wypad-

<sup>1</sup> Duża część powstałych stowarzyszeń i związków międzygminnych stworzyła odrębne struktury organizacyjne – biura MOF, które mają zajmować się koordynacją i wdrażaniem wspólnych przedsięwzięć (dotyczy to głównie ośrodków wojewódzkich, np. Biuro Stowarzyszenia Metropolia Poznań, Biuro Stowarzyszenia Gmin Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego), w części obszarów zarządzanie jest realizowane przez urzędy miast stanowiących centra MOF-ów (np. MOF Ełk), w niektórych – przez inne gminy wchodzące w skład miejskich obszarów funkcjonalnych (dla MOF Olsztyna – Gmina Olsztyn).

ku powiązania instytucjonalne z sąsiednimi samorządami mają dłuższą historię, co przekłada się w zasadzie na poziom rozwoju wspólnych koncepcji brandingowych. W relacji do największych aglomeracji można mówić o ich spójnych koncepcjach marek. Jeśli chodzi o Poznań, to potrzeba posługiwania się jednolitą marką aglomeracji została wyartykułowana już na poziomie priorytetów strategii rozwoju obszaru [Metropolia Poznań 2020, 2012]. Jedną z osi strategicznych „Zintegrowane zarządzanie i marketing terytorialny” zawiera dwa cele wprost odnoszące się do wspólnej marki: „Strategia marki i produkty metropolitalne” oraz „Tożsamość metropolitalna”. W zakresie strategii marki celem jest „budowa rozpoznawalnej marki Metropolii Poznań, która będzie podstawą i źródłem przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych aglomeracji w Polsce i na świecie”. W strategii przewidziano w związku z tym szeroki katalog działań w obszarze budowy marki.

## **Studium przypadku – budowanie marki obszaru funkcjonalnego miasta Ełk**

Miasto Ełk jest trzecim co do wielkości (po Olsztynie i Elblągu) miastem województwa warmińsko-mazurskiego. Razem z gminą wiejską Ełk stanowią jedno z centrów rozwoju województwa, tak zwany ośrodek subregionalny Ełk. Rdzeniem tego obszaru jest miasto, a otaczająca je gmina wiejska Ełk stanowi bezpośrednią strefę jego rozwoju. Obszar miasta i gminy Ełk ze względu na silne powiązania jest określany jako Miejski Obszar Funkcjonalny Ośrodka Subregionalnego Ełk (MOF Ełk).

Miejski Obszar Funkcjonalny to także część większego obszaru zintegrowanego, jakim jest Ełcki Obszar Funkcjonalny. Tworzą go wszystkie gminy powiatu ełckiego, a więc jednostki administracyjne o bardzo zróżnicowanym poziomie rozwoju i różnych źródłach potencjałów rozwojowych.

Oddziaływanie przestrzenne Miasta Ełk jest szerokie ze względu na liczne usługi realizowane przez ośrodek oraz naturalny potencjał gospodarczy. Powiązania w ramach Ełckiego Obszaru Funkcjonalnego nie są jednak tak silne, jak w obrębie MOF Ełk. Miasto Ełk jest ważnym ośrodkiem administracyjnym i społeczno-gospodarczym, ale także kulturalnym i edukacyjnym. Skupia potencjał związany z tworzeniem specjalizacji terytorialnych, opartych w szczególności na ekonomii wody, przemyśle drzewno-meblarskim i przemyśle rolno-spożywczym, a także przemyśle metalowym i tworzyw sztucznych. Odgrywa także ważną rolę na rynku pracy. Ełk jest też węzłem

transportowym, zarówno komunikacji drogowej (drogi krajowe nr 16 i 65), jak i kolejowej, co stwarza możliwości rozwoju usług związanych z logistyką i obsługą ruchu tranzytowego [Gmina Miasto Elk 2013].

Ze względu na różnorodność funkcji i powiązań obszarów funkcjonalnych, których miasto Elk jest częścią, powstały dwie strategie rozwoju: „Strategia rozwoju Ośrodka Subregionalnego Elk do 2025 roku” (zwana Strategią MOF), obejmująca Miasto Elk i Gminę Elk, a także „Zintegrowana strategia rozwoju Elckiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014–2025” (zwana ZSR EOF) dla obszaru obejmującego za sięgiem powiat elcki (dalsze otoczenie).

Elementy związane z kształtowaniem marki miejskiego obszaru funkcjonalnego znajdują się zarówno w Strategii MOF, jak i ZSR EOF. W Strategii MOF zidentyfikowano następujące obszary: kultura i ochrona dziedzictwa narodowego (stymulowanie rozwoju wspólnej oferty i budowanie tożsamości regionalnej), a także promocja gospodarcza i turystyczna MOF Elk (polegająca na opracowaniu koncepcji promocji gospodarczej i turystycznej, stworzeniu zintegrowanej oferty gospodarczej obszaru, promocji produktów turystycznych wspólnych dla całego regionu). Szerzej zagadnienie to zostało opisane w ramach ZSR EOF. Wyodrębniono jeden z celów strategicznych, który sformułowano jako: „Wzrost rozpoznawalności EOF jako marki terytorialnej”. Założono, że cel ten zostanie osiągnięty poprzez realizację działań skierowanych zarówno do społeczności EOF, jak i zewnętrznych odbiorców oferty tego obszaru, a także poprzez rozwój form współpracy obejmującej różne typy partnerstw pomiędzy aktorami wewnątrz EOF i z podmiotami zewnętrznymi (w tym: samorząd województwa, sieci JST, ich związki i stowarzyszenia, jednostki organizacyjne JST, przedsiębiorcy i ich organizacje, instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe, związki i stowarzyszenia branżowe.).

Zgodnie z przyjętym modelem brandingu marka terytorialna powinna być kształtowana również za pomocą działań planowanych w celach infrastrukturalnych (przykładowo poprzez kształtowanie środowiska przestrzennego). Podobnie jest w wypadku obszaru funkcjonalnego Elk (rozumianego w wąskim lub w szerokim znaczeniu). Strategia MOF oraz ZSR EOF powstały w roku 2014. Wynikało to z potrzeby zaprojektowania działań możliwych do sfinansowania w ramach nowej perspektywy finansowej UE. Dystrybucja środków, pomimo wstępnych założeń na rok 2014, faktycznie rozpoczęła się w 2016 r. W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla obszaru funkcjonalnego Elk zaplanowano inwestycje w obszarach: efektywność energetyczna, kultura i dziedzictwo, infrastruktura transportowa, rewitalizacja oraz

włączenie społeczne [Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2015]. Nie zaplanowano natomiast środków na finansowanie działań w zakresie marketingu i brandingów obszaru.

Bardzo spójna i kompletna koncepcja kreowania marki terytorialnej powstała natomiast dla Elckiego Obszaru Funkcjonalnego. Analizując proces przygotowywania strategii rozwoju tego obszaru, można zauważyć, że już na tym etapie zrealizowano szereg działań wpisujących się w poszczególne komponenty procesu brandingów terytorialnego, począwszy od sformułowania wizji z szerokim udziałem społeczności lokalnej, a skończywszy na aspektach związanych z komunikacją marki (tab. 1). Poszczególne etapy budowania marki były realizowane przy zaangażowaniu wielu grup interesariuszy analizowanego obszaru: pracowników urzędów gmin, społeczności lokalnych, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz biznesu.

**Tabela 1. Działania wpisujące się w proces kreowania marki Elckiego Obszaru Funkcjonalnego zrealizowane w latach 2014–2016**

<b>Komponent</b>	<b>Działania przeprowadzone w okresie od stycznia 2014 r. do maja 2016 r.</b>
Wizja i strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publiczna dyskusja na temat przyszłości obszaru miejskiego</li> <li>• wybór wizji, grup docelowych i głównych celów (efekt cyklu spotkań warsztatowych)</li> <li>• inwentaryzacja zasobów / SWOT</li> </ul>
Kultura wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dyskusja wewnętrzna na temat wizji i strategii</li> <li>• utworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej</li> </ul>
Społeczności lokalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publiczna dyskusja z lokalnymi społecznościami na temat wizji i strategii, ustanowienie reprezentacji lokalnej społeczności i jej udział w poszczególnych etapach strategii</li> <li>• zbalansowanie celów zapisanych w strategii, mających wpływ na społeczność</li> </ul>
Synergia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publiczna dyskusja z lokalnymi społecznościami na temat wizji i strategii</li> <li>• podział ról pomiędzy interesariuszy i koordynacja ich działań</li> </ul>
Infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie działań związanych z poprawą dostępu do miasta i komunikacji wewnątrz miasta</li> <li>• planowanie działań związanych z rozbudową oferty kulturalnej, turystycznej itd.</li> </ul>
Pejzaże miejskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie działań związanych z poprawą jakości przestrzeni publicznej</li> </ul>

Komponent	Działania przeprowadzone w okresie od stycznia 2014 r. do maja 2016 r.
Możliwości	<ul style="list-style-type: none"><li>• planowanie dostarczenia nowych możliwości zgodnych ze strategią i wizją marki</li><li>• ocena jakości dostarczanych usług</li></ul>
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"><li>• dostarczenie informacji wszystkim zainteresowanym stronom</li><li>• dyskusja na temat optymalnych kanałów komunikacji marki</li></ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem Kavaratzis 2008.

Aby strategia marki analizowanego obszaru mogła odnieść sukces, konieczne są dalsze działania wpisujące się w poszczególne części procesu brandingu terytorialnego. Wśród tych działań należy przede wszystkim wskazać: konieczność zdefiniowania koncepcji tożsamości marki Etckiego Obszaru Funkcjonalnego (wyróżników funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych analizowanego terytorium), stworzenie struktur instytucjonalnych (np. powołanie komitetu sterującego), poszukiwanie możliwości współpracy z podmiotami zewnętrznymi, realizacja planowanych projektów współpracy i partnerstwa, budowa nowej i odnowa istniejącej infrastruktury zgodnie z wizją i strategią marki, a także opracowanie strategii komunikacji marki obszaru (w tym systemu identyfikacji wizualnej) i publikacja materiałów promocyjnych.

## Zakończenie

Budowanie trwałej współpracy w obszarze funkcjonalnym, a także tworzenie jego marki to bardzo ważne kierunki strategicznego rozwoju tego typu jednostki osadniczej. Do głównych szans związanych z możliwością adaptacji koncepcji brandingu do zarządzania analizowanym obszarem funkcjonalnym zaliczyć należy angażowanie się przedstawicieli licznych grup interesu w proces budowania i wdrażania strategii rozwoju, co wynika m.in. z ich doświadczenia związanego z uczestnictwem w projektach wykraczających poza granice pojedynczych jednostek terytorialnych<sup>2</sup>. Integracja działań interesariuszy miejskiego obszaru funkcjonalnego pozwala w sposób spójny

<sup>2</sup> Przykładem może być projekt „Platforma Współpracy EGO SA”, zrealizowany w ramach partnerstwa pięciu miast/gmin Polski północno-wschodniej (miast: Elk, Suwałki i Augustów oraz gmin Gołdap i Olecka). Partnerstwo realizuje działania na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru EGO SA, w szczególności w dziedzinie turystyki [www.egosa.org].

i bardziej efektywny osiągać cele związane zarówno z poprawą oferty danego obszaru, jak i z jej promocją.

Z kolei barier procesu brandingu należy upatrywać w kwestiach natury głównie organizacyjnej. Kluczowym ograniczeniem jest brak jednostki koordynującej, co wynika w analizowanym wypadku z dwóch przyczyn – relatywnie krótkiej współpracy w ramach EOF, która nie doprowadziła do powstania takiej jednostki „oddolnie”, i finansowania jej ze środków własnych oraz trudności w pozyskaniu zewnętrznych środków finansowych na działania EOF (co zamknęło możliwości „odgórnego” usankcjonowania odpowiedniej jednostki).

Nie bez znaczenia są bariery społeczne związane z myśleniem i działaniem ponad podziałami administracyjnymi. Mimo deklarowanej woli współdziałania jednostki wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego mogą prezentować postawy rywalizacyjne i przedkładać partykularne cele ponad te strategiczne, mogące wynikać ze współpracy. Miejskie obszary funkcjonalne są często traktowane jako „sztuczne twory”, narzucone w związku z absorpcją funduszy unijnych. Bariere stanowi także niespójność procesu planowania na poziomach poszczególnych jednostek terytorialnych (niespójność strategii gminnych w relacji do strategii obszaru funkcjonalnego). Do trudności należy dodać jeszcze problemy dotyczące samego procesu brandingu, w tym zwłaszcza kwestie związane ze zdefiniowaniem wyróżników dla obszaru skupiającego kilka znacznie różniących się pod względem potencjałów rozwojowych jednostek terytorialnych.

W kontekście budowania marki terytorialnej miejskiego obszaru funkcjonalnego mamy do czynienia z wysokim poziomem złożoności tego procesu, co w dużej mierze może ograniczać jego efektywność. Z jednej strony można bowiem mówić o synergii wynikającej z komplementarności produktów poszczególnych jednostek terytorialnych i integracji ich wizerunków, z drugiej strony należy podkreślić, że negatywne zmiany w obrębie wybranej jednostki mogą się przyczyniać do pogorszenia wizerunku pozostałych [por. Florek, Janiszewska 2015].

## Bibliografia

**Anholt S. (2007)**, *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa.

**Ashworth G., Kavaratzis M., Warnaby G. (2015)**, *The Need to Rethink Place Branding* [w:] G. Ashworth, M. Kavaratzis, G. Warnaby (red.), *Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer, London.

**Czakon W. (2011)**, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] (red.) W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters kluwer Business, Warszawa.

**ESPON 1.1.1 (2005)**, *Potentials for polycentric development in Europe*, Project report, March, [www.espon.eu](http://www.espon.eu).

**Florek M., Janiszewska K. (2015)**, *Marka i jej tożsamość jako źródło wartości dodanej obszaru metropolitalnego*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, Vol. 3, No. 8.

**Gaggiotti H., Cheng P.L., Yunak O. (2008)**, *City brand management (CBM): The case of Kazakhstan*, „*Place Branding and Public Diplomacy*”, Vol. 4, No. 2.

**Gmina Miasto Ełk (2013)**, *Diagnoza i delimitacja Ełckiego Obszaru Funkcjonalnego*, Ełk.

**Gmina Miasto Ełk (2014)**, *Zintegrowana Strategia Rozwoju Ełckiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014 – 2025*, Ełk.

**Griszel W. (2015)**, *Marka jako instrument marketingu terytorialnego* [w:] (red.) A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, Edulibri, Kraków.

**Hankinson G., Cowking P. (1993)**, *Branding in action: cases and strategies for profitable brand management*, McGraw-Hill Book Company Limited.

**Hanna S., Rowley J. (2011)**, *Towards a strategic place brand-management model*, „*Journal of Marketing Management*”, Vol. 27, No. 5–6.

**Hultman M., Yeboah-Banin A.A., Formaniuk L. (2016)**, *Demand- and supply-side perspectives of city branding: A qualitative investigation*, „*Journal of Business Research*”, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.096> [10 maja 2015].

**Judd D.R. (1995)**, *Promoting tourism in US cities*, „*Tourism Management*”, Vol. 16, No. 3



**Kavaratzis M. (2004)**, *From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding", Vol. 1, No. 1.

**Kavaratzis M. (2008)**, *From City Marketing to City Branding An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, <https://www.rug.nl/research/portal/files/2749418/10-c9concl.pdf> [10 maja 2015].

**Kavaratzis M. (2010)**, *Is corporate branding relevant to places?* [w:] (red.) G. Ashworth, M. Kavaratzis, *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2010.

**Klijn E.H., Eshuis J., Braun E. (2012)**, *The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding*, "Public Management Review", Vol. 14, No. 4.

**Korcelli-Olejniczak E. (2012)**, *Region metropolitalny – pojęcie, struktura przestrzenna, dynamika*, IGiPZ PAN, Warszawa.

**Markusen A., Schrock G. (2006)**, *The distinctive city: Divergent patterns in growth, hierarchy and specialization*, "Urban Studies", nr 43(8).

**Merrilees B., Miller D., Herington C. (2013)**, *City branding: A facilitating framework for stressed satellite cities*, "Journal of Business Research", Vol. 66, Issue 1.

**Metropolia Poznań 2020 (2012)**, *Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej*, Centrum Badań Metropolitalnych, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Poznaniu, Poznań.

**MRR (2010)**, *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie* (M.P. 2011 nr 36 poz. 423).

**MRR (2011)**, *Koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju 2030*, [www.mir.gov.pl](http://www.mir.gov.pl) [12 maja 2016].

**MRR (2013)**, *Zasady realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce*, Warszawa.

**MRR (2015)**, *Krajowa polityka miejska 2023*, [www.mr.gov.pl](http://www.mr.gov.pl) [11 maja 2016].

**Spence N. i in. (1982)**, *British Cities*, Elsevier.

**Szromnik A. (2007)**, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.

*Uchwała nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r. w sprawie przyjęcia Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, (M.P. 2012 poz. 252).

Ewa Glińska, Bogumiła Powichrowska, Edyta Sidorczuk-Pietraszko

**Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2013)**, *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, Olsztyn.

**Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego (2015)**, *Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*, Olsztyn.

**van den Berg L. i in. (1982)**, *A Study of Growth and Decline*, Elsevier.

[www.egosa.org](http://www.egosa.org) [12 maja 2016].

[www.oecd.org](http://www.oecd.org) [10 maja 2016].

**Zenker S. (2011)**, *How to catch a city? The concept and measurement of place brands*, „Journal of Place Management and Development”, Vol. 4, No. 1.

**Wioletta Krawiec\***

Uniwersytet Łódzki

**Kamila Szymańska\*\***

Uniwersytet Łódzki

## **Oczekiwania klienta a działania marketingowe z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń w instytucjach teatralnych – wstępne wyniki badań**

### **Customer Expectations and Marketing Activities with Regard to Current Marketing Experience in Theatrical Institutions – Initial Research Results**

**Abstract:** This article aims to analyze the research results among customers about their expectations of the theatrical institutions, the proposed customer value resulting from the offer of theater, as well as marketing activities having regard to current marketing experience, which can become a stimulus constitutes a return to the theater institutions. The results of the research have been developed for research sample numbering 496 units each of 16 major cultural centers in Poland (Krakow, Wroclaw, Szczecin, Rzeszow). They constitute only part of the research sample involved in the research as part of a research project conducted at the Faculty of Management, University of Lodz, Department of Marketing at the turn of 2015/2016.

**Key-words:** customer expectations, experience marketing, theaters, research results

\* wkrawiec@uni.lodz.pl

\*\* szymanska.km@gmail.com

## Wprowadzenie

Każdego roku obniża się realna średnia liczba widzów przypadająca na jeden spektakl w polskim teatrze [Płoski 2011]. Malejąca liczba widzów w teatrach jest spowodowana m.in. zjawiskiem powstawania kolejnych scen teatralnych oraz szeroką ofertą przedstawień. W związku z tym działania polskich teatrów powinny być skierowane bezpośrednio do odbiorcy oraz skoncentrowane na strategii wzmacniania wizerunku, tak by uczynić teatr bardziej rozpoznawalnym. W realizacji tych celów pomocny może być marketing doświadczeń. Obecnie klient poszukuje wrażeń i doświadczeń, które musi mu zapewnić kontakt z marką czy instytucją. Konsekwencją tych działań powinno być wywołanie efektu powrotu klienta do instytucji teatralnych.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wyników badań przeprowadzonych wśród klientów instytucji teatralnych na temat ich oczekiwań, proponowanych klientowi wartości wynikających z oferty teatru, a także z prowadzonych działań marketingowych z uwzględnieniem nurtu marketingu doświadczeń, które mogą mieć wpływ na zmianę zachowań konsumenckich i proces podejmowania decyzji. Zaprezentowane w artykule wyniki badań zostały opracowane na próbie badawczej 496 jednostek z 16 dużych ośrodków kulturalnych w Polsce (Kraków, Wrocław, Szczecin, Rzeszów). Prezentowane wyniki stanowią wyłącznie część prowadzonych badań w ramach projektu badawczego realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Marketingu na przełomie lat 2015 i 2016.

## Działania marketingowe instytucji teatrach a marketing doświadczeń

Począwszy od roku 2000, można zaobserwować wzrost liczby teatrów prywatnych. Zjawisku temu towarzyszą zmiany zarządzania instytucją, a w szczególności w sposobie organizacji działalności tych instytucji w realizacji założonych celów. Zaczęto bardziej zwracać uwagę na widza, na jego zmieniające się potrzeby i oczekiwania. Najbardziej zauważalne są zmiany w obszarach takich jak: spójność wizerunkowa, budowanie marki, segmentacja widzów, prowadzenie badań marketingowych. Widoczne jest również dążenie do wykorzystywania bardziej nowoczesnych form promocji, szczególnie tych w obszarze komunikacji internetowej np. na YouTube, na portalach

społecznościowych, blogach itp. [Pawlicka 2014, ss. 47–57]. Instytucje teatralne w coraz bardziej ciekawy sposób wychodzą także na ulice z różnymi eventami, np. poprzez wystrój przystanku komunikacji miejskiej nawiązujący do jakiegoś ważnego wydarzenia w teatrze. Zmiany na rynku przyczyniają się do zmian organizacyjnych w instytucjach teatralnych. Nie bez znaczenia pozostają współczesne koncepcje marketingu. Jedną z nich jest marketing doświadczeń, który odzwierciedla założenia nowej ery doznań i doświadczeń. Zgodnie z tym nurtem konsumenci poszukują czegoś więcej niż dobrych jakościowo produktów, usług czy znanych marek. Instytucje zmuszone są do przededefiniowania oferty i działań w kierunku tworzenia zdolności do generowania niezapomnianych doznań.

Wymaga to od instytucji określenia bodźców wywołujących pożądane doświadczenie (zarówno pozytywne, jak i negatywne), które są zaprojektowane zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami jej potencjalnych odbiorców.

W literaturze marketingu doświadczeń można spotkać się z różnymi podejściami klasyfikacji potrzeb użytkowników w obrębie budowania doznań. Shaw opracował m.in. piramidę potrzeb doświadczeń konsumenta, w której pokazuje hierarchię ważności zdobywanych przez odbiorcę doznań [Shaw 2005, s. 64]. Piramida ta składa się z dwóch poziomów. W pierwszym dominuje aspekt fizyczny (podstawa piramidy), natomiast w drugim przeważa aspekt emocjonalny. Aspekt fizyczny wymagany jest dla zaistnienia pozytywnego doświadczenia. Nie przekłada się to jednak na jego niezapomniany charakter. Istotną rolę odgrywa druga grupa aspektów emocjonalnych. Elementy emocjonalne pozwalają na różnicowanie oferty i kreowanie intensywnych doznań. Jednak należy pamiętać, aby zadbać o aspekt fizyczny po to, aby mógł zaistnieć aspekt emocjonalny.

Należy zaznaczyć, że doświadczenia mają złożoną strukturę i subiektywny charakter, możliwe jest zatem łączenie doznań o podobnych cechach i podejmowanie próby ich wywołania poprzez określone działania [Novak, Hoffman, Yung 2000, ss. 22–42]. Spotkać się tu można z koncepcją modularną opracowaną przez Schmitta [1999, ss. 53–67], który wyznaczył pięć elementów budujących i rozwijających doświadczenie odbiorców. Należą do nich:

- moduł zmysłów (sensoryczny) – wszelkie narzędzia oddziałujące na zmysły ludzi (węch, słuch, dotyk, smak i wzrok), np. korytarze nawiązujące do charakteru wystawianej sztuki, świece na korytarzach, rozsiewany zapach nawiązujący do fragmentu sztuki, muzyka w przerwach między aktami, ubrania obsługi nawiązujące do sztuki, do artysty itp.

- moduł uczuć (emocjonalny) – dodatkowe wydarzenie, prezentacja (niebędące częścią sztuki, na którą przybyliśmy), wywołujące emocje pozytywne lub negatywne, np. radość, dumę, gniew, strach, wstyd, zazdrość itp.
- moduł opinii i sądów (intelektualny) – ukierunkowany na pobudzenie wśród klientów innowacyjnego myślenia. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie opinii i myśli klienta oraz jego zainteresowań. Niekonwencjonalne sposoby promocji sztuki czy teatru (np. zaintrygowanie, zaskoczenie, prowokacja), które zmuszają odbiorcę do kreatywnego myślenia i wywołują zaangażowanie w postaci np. poszukania w innych źródłach informacji na ten temat, zagłębienia się do portalu, pójście po kupon do kasy itp.
- moduł zachowań (behawioralny) – skierowany na interakcje z innymi klientami i fizycznym doświadczeniem. Wizyta w teatrze spowodowała chęć ponownego przybycia wywołanego przez np. profesjonalną obsługę, atmosferę instytucji kulturalnej, możliwość napicia się dobrej kawy, spotkania z artystami itp.
- moduł relacji (relacyjny) – odnosi się do wszystkich opisanych doświadczeń. Klienci są w relacji z innymi klientami oraz rzeczami poprzez wytworzone u nich doświadczenie osobiste, np. strona www teatru, odsłona w portalach społecznościowych przyczyniła się do tego, że ktoś stanie się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki itp.

Jednocześnie należy mieć na uwadze, że doświadczenie – zarówno to powiązane z markami, jak i z codziennym życiem – składa się z dwóch wymiarów, które tworzą jego cztery rodzaje. Według Pine i Gilmore [1998, ss. 97–105] konsumenci pragną być stymulowani (estetyka), zabawiani (rozrywka), edukowani (edukacja) i zdobywani (ucieczka). Wymienione cztery typy doświadczenia oparto na wymiarze tzw. uczestnictwa i więzi. Pierwszy wymiar może być zarówno bierny, jak i aktywny. W biernym człowiek absolutnie nie ma wpływu na przebieg wydarzeń (np. publiczność na koncercie w filharmonii). Aktywny natomiast w pełni współkieruje doświadczeniem (np. sporty indywidualne – narciarstwo). Drugim wymiarem jest więź z otoczeniem oraz relacje w środowisku, które doświadczenie buduje. Doświadczenia mogą prowadzić do pełnego zaangażowania, czyli absorpcji, lub do całkowitego pochłonięcia [Posmyk 2014].

Pojawią się zatem pytania, czy teatry potrafią w sposób systemowy i zaplanowany działać tak, by dostarczać klientom przeżyć i doznań pożądaných przez nich i takich, za jakie gotowi są płacić.

Zadaniem teatrów jest zatem zdobyć umiejętność budowania oraz zarządzania doświadczeniem swoich klientów (CEM)<sup>1</sup>. Głównym obszarem podczas projektowania doświadczenia odbiorcy jest zbadanie jego potrzeb, oczekiwań i priorytetów w kontekście doświadczeń oraz określenie rozbieżności pomiędzy doświadczeniem klienta a jego oczekiwaniami [Boguszewicz-Kreft 2013, s. 164].

## Metodyka prowadzonych badań wśród klientów instytucji teatralnych w Polsce

Zaprezentowane w artykule wyniki zostały opracowane na podstawie badań prowadzonych na przełomie lat 2015 i 2016 na próbie 496 jednostek w 16 instytucjach teatralnych w Polsce (Kraków, Wrocław, Szczecin, Rzeszów). Próbę stanowią przypadkowi widzowie teatrów, którzy znajdowali się w chwili prowadzenia badań na terenie instytucji teatralnej w części przeznaczony wyłącznie dla klienta posiadającego bilet na określone wydarzenie. Prezentowane wyniki stanowią wyłącznie część badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Zarządzanie wartością dla klienta a marketing doświadczeń na rynku usług kulturalnych (na przykładzie teatrów i filharmonii)” na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Marketingu na przełomie lat 2015 i 2016. Metodą gromadzącą dane od klientów teatrów był wywiad standaryzowany przeprowadzony w teatrach przed przerwą (37,5%), podczas przerwy (34,9%) i po wydarzeniu (27,6%)<sup>2</sup>. Celem badań było poznanie oczekiwań klientów teatrów wobec korzyści z udziału w wydarzeniach kulturalnych oraz preferencji w zakresie budowania ich doświadczeń. Artykuł prezentuje wybrane wyniki badań prowadzonych względem przedstawionego powyżej celu.

Wybór tego sektora usług został podyktowany przede wszystkim brakiem badań, które odnosiłyby się do kompleksowego zarządzania wartością dostarczaną klientom przez teatry. Badania prowadzone wcześniej, których wyniki opisano w literaturze przedmiotu, dotyczyły bowiem ogólnej problematyki funkcjonowania instytucji te-

<sup>1</sup> CEM – Customer Experience Management. Na CEM składa się definiowanie strategii marki/firmy, projektowanie doświadczeń klientów, audyt doświadczeń klientów, zewnętrzna komunikacja marki, budowanie spójności organizacyjnej. <http://www.e-c.com.pl/pl/filozofia/cem> [6.11.2015].

<sup>2</sup> Ten sposób realizacji badania był podyktowany faktem, że niektórzy respondenci mogli się znaleźć w teatrze po raz pierwszy i wówczas swoje doświadczenia z instytucją teatralną mogli odnieść do bieżącej sytuacji, w jakiej się znaleźli. Przewidywano zebranie minimum 30 wywiadów z badanego podmiotu, w tym 15 wywiadów na przerwie zaplanowanej podczas wydarzenia. Różnice procentowe w badaniach podczas przerwy wynikają z odrzucenia niepełnych wywiadów oraz z charakteru wydarzenia, tzn. pozbawionego przerwy.

atralnych w warunkach polskiego rynku kultury [Jaskuła 2016, Kukołowicz 2015, Pawlicka 2014, Laberschek 2011, Płoski 2009].

## Profil respondenta i struktura próby

Próbę badawczą stanowili klienci 16 teatrów w Polsce, w tym 336 kobiet i 160 mężczyzn, którzy znaleźli się w strefie zamkniętej instytucji teatralnej przeznaczonej dla widzów oczekujących na dane wydarzenie (tab. 1). Byli to w największym stopniu respondenci między 20. a 29. (27,2%) oraz 30. a 39. (20,4%) rokiem życia. Respondenci najczęściej deklarowali wyższe wykształcenie (66,1%). Ich miejsce zamieszkania stanowiły najczęściej miasta powyżej 500 tys. mieszkańców (56%) oraz w drugiej kolejności tereny podmiejskie lub wiejskie (16,5%).

Tabela 1. Struktura badanej próby (w %, N=496)

<b>Płeć</b>		<b>Procent</b>
1.	kobieta	67,7
	męczyzna	32,3
<b>Wiek</b>		<b>Procent</b>
2.	poniżej 20 lat	8,5
	20-29 lat	27,2
	30-39 lat	20,4
	40-49 lat	18,8
	50-59 lat	13,5
	powyżej 59 lat	11,7
<b>Wykształcenie</b>		<b>Procent</b>
3.	podstawowe / gimnazjalne	4,0
	zasadnicze	1,8
	średnie	28,0
	wyższe	66,1
<b>Miejsce zamieszkania</b>		<b>Procent</b>
4.	tereny podmiejskie / wiejskie	16,5
	miasto do 50 tys. mieszk.	9,3
	miasto od 51 do 100 tys. mieszk.	8,3
	miasto od 101 do 300 tys. mieszk.	6,5
	miasto od 301 do 500 tys. mieszk.	3,4
	miasto powyżej 500 tys. mieszk.	56,0

Źródło: badania własne.



## Doświadczenia klientów na przykładzie polskich teatrów – wyniki badań

Zgodnie z przyjętym celem artykułu poniżej zaprezentowano wyniki badań obejmujące oczekiwania polskich klientów teatrów, uwzględniając ich doświadczenia oraz możliwości ich pogłębiania, posługując się koncepcją marketingu doświadczeń. Wyniki badań zaprezentowane zostaną w trzech odsłonach analizy. Pierwsza obejmuje opis tego, czego polski klient (widz) oczekuje od teatru, druga stanowi opis tego, co klient otrzymuje (z jakich elementów oferty korzysta) i z jakimi działaniami marketingowymi teatrów się spotyka (na ile działania marketingowe prowadzone przez teatry są dla widza ważne), trzecia zaś część analizy stanowi prezentację wyników badań na temat tego, z jakimi doświadczeniami widz spotyka się podczas odwiedzania instytucji teatralnych i czy przyczyniają się one do kolejnej wizyty w teatrach.

Z przeprowadzonych badań wynika, że widz w największym stopniu poszukuje w instytucjach teatralnych możliwości odmiennego spędzenia czasu (tzw. ucieczka – 40,3%). W znacznie mniejszym stopniu poszukuje rozrywki (25,6%) oraz możliwości udziału w ważnych wydarzeniach (tzw. stymulacja – 24%). Z wypowiedzi respondentów natomiast wynika, że w najmniejszym stopniu poszukują możliwości edukacyjnych (10,1%) – Tabela 2.

Tabela 2. Główne oczekiwania widza od teatrów w Polsce (w %, N=496)

Oczekiwania		Procent
1.	rozrywka (zabawa)	25,6
	możliwości edukacyjne (edukacja)	10,1
	odmienne spędzanie wolnego czasu (ucieczka od rzeczywistości, tzn. iść i coś zrobić)	40,3
	uczestnictwo w ważnych wydarzeniach, chęć zobaczenia czegoś nowego (estetyka, stymulacja)	24
	Ogółem	100

Źródło: badania własne.

Badania pozwoliły wyłonić elementy oferty teatrów, z której klient teatru korzysta najczęściej. Za główne elementy oferty teatrów można uznać przedstawienia i koncerty będące w stałym repertuarze teatru (77,8% wypowiedzi) oraz w dużym stopniu przedstawienia i koncerty gościnne (występy artystów z innych ośrodków) liczące so-

bie 42,9% wskazań wśród respondentów. Znacząca grupa klientów zainteresowana jest również festiwalami (28,2%) oraz występami artystycznymi wykonawców polskich i zagranicznych (26,4%). Zbliżonym zainteresowaniem respondentów cieszą się również przedstawienia i koncerty gościnne na zewnątrz (17,3%) oraz przeglądy teatralne oraz muzyczne (20%). W najmniejszym stopniu badani klienci teatrów przejawiali zainteresowanie warsztatami teatralnymi (10,5%), akcjami edukacyjnymi (9,3%) oraz sezonowymi cyklicznymi wydarzeniami kulturalnymi (12,3%). Jednakże należy zaznaczyć, że respondenci również ze swojej strony szczegółowo wskazywali na inne elementy oferty, które są przez nich preferowane (3,6%). W swoich wypowiedziach podkreślali, że interesują ich np. wydarzenia oraz warsztaty dla dzieci, wydarzenia, w których rolę odgrywają dzieci, spektakle i wydarzenia charytatywne, wystąpienia jednego aktora, czy też ogólnie akcje „Bliżej Teatru” organizowane w celu popularyzowania teatrów, np. w domach kultury – Tabela 3.

**Tabela 3. Główne elementy oferty teatrów w Polsce (w %, N=496)**

	<b>Oferta</b>	Procent
1.	Przedstawienia / koncerty będące w stałym repertuarze teatru	77,8
2.	Przedstawienia / koncerty gościnne (występy artystów z innych ośrodków)	42,9
3.	Przedstawienia / koncerty gościnne na zewnątrz (w innych ośrodkach lub / i miastach)	17,3
4.	Warsztaty teatralne	10,5
5.	Akcje edukacyjne	9,3
6.	Sezonowe cykliczne wydarzenia kulturalne (np. sylwester, Boże Narodzenie, walentynki itp.)	12,3
7.	Przeglądy teatralne / muzyczne	20,0
8.	Festiwale	28,2
9.	Występy artystyczne wykonawców polskich i zagranicznych	26,4
10.	Inne (jakie?)	3,6

Źródło: badania własne.

Wyniki badań na temat ważności działań/strategii marketingowych polskich instytucji teatralnych (tab. 4) z perspektywy ich odbiorców pozwoliły przypisać wypowiedzi widzów do wybranych obszarów działań marketingu mix (7P). I tak kolejno przypisać je można do strategii w obrębie produktu (oferty teatrów), ceny produktu oraz wartości dodanych do produktu (np. klimat teatru, konkursy, zabawy, spotkania

z artystami, reżyserem spektaklu itp.), promocji/komunikacji (głównie działania z obszaru PR: aspekty wizualne instytucji, prestiż teatru; komunikowanie się: poznawanie się osób i budowanie społeczeństwa teatru, komunikacja z personelem) oraz w obrębie procesu świadczonych usług (jakość obsługi widza).

Z perspektywy widza zasadniczymi działaniami marketingowymi teatrów jest opracowanie zróżnicowanego repertuaru (62,3% wskazań respondentów), tak aby każdy klient mógł wybrać produkt spełniający jego oczekiwania. Podobne znaczenie mają działania w obrębie strategii cenowych oferowanych produktów (59,7%) oraz specyficzny klimat teatru poza salą główną (atmosfera teatru – 45%). Nieco mniejsze znaczenie dla polskiego klienta mają działania w obrębie budowania jakości obsługi widza (39,3%) oraz prestiżu teatru (35,5%). Pozostałe działania marketingowe również uznane za ważne to: możliwość łatwej komunikacji z personelem (17,7%), szansa poznania osób o podobnych zainteresowaniach (10,1%), czy też dodatkowe atrakcje wzbogacające ofertę (9,7%). Podczas wywiadów respondenci wymieniali inne ważne dla nich działania marketingowe (3,8%). Odnosiły się one do bardziej szczegółowych aspektów działania w obrębie elementów marketingu mix (7P). Wypowiedzi najczęściej odnoszono do kwestii takich jak: akcje charytatywne, jakość repertuaru i zespołu teatralnego, działania dotyczące bardziej elastycznych godzin przedstawień (wcześniej niż o godzina 19), niekonwencjonalne działania promocyjne (ciekawy plakat), modyfikowanie sztuki (odmienna inscenizacja znanej sztuki).

Wymienione działania marketingowe polskich teatrów również zostały poddane ocenie. Najwięcej respondentów ocenia je raczej pozytywnie (57,5%), zdecydowanie pozytywnie (30,8%), ani pozytywnie, ani negatywnie (10,3%) i raczej negatywnie (1,4%).

Przeprowadzone badania pozwoliły zauważyć, że wrażenia towarzyszące widzowi podczas odwiedzania teatrów mają znaczący wpływ na jego postrzeganie oraz ponowne odwiedziny instytucji teatralnych. Z badań wynika, że respondent najczęściej dostrzegał działania z obszaru marketingu doświadczeń klasyfikowane do tzw. modułu behawioralnego (36,9%). W dalszej kolejności do modułów takich jak sensoryczny (16,1%), emocjonalny (15,5%), intelektualny (19,2%), relacyjny (13,7%). Natomiast 32,3% badanych nie spotkało się z działaniami z obszaru marketingu doświadczeń lub też nie zwróciło na nie uwagi (nie wywołały one na nich żadnego wrażenia) – tabela 5. Jednakże nie można tego jednoznacznie określić na podstawie prezentowanych wyników. Aby te braki informacyjne uzupełnić, autorki prowadzą badania po stronie strategicznej instytucji teatralnych, w których biorą udział pracownicy teatrów odpowiedzialni za działania marketingowe.

**Tabela 4. Wybrane ważne działania marketingowe polskich instytucji teatralnych (w %, N=496)**

	<b>Działania marketingowe</b>	<b>Procent</b>
1.	Prestiż teatru	35,5
2.	Przystępne ceny biletów	59,7
3.	Wysoka jakość obsługi widza / słuchacza	39,3
4.	Zróżnicowany repertuar (aby każdy znalazł coś dla siebie)	62,3
5.	Atrakcje uzupełniające ofertę, np. konkursy, zabawy, spotkania z artystami, reżyserem spektaklu itp.	9,7
6.	Możliwość poznania osób o podobnych zainteresowaniach (koła teatralne, grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych itp.)	10,1
7.	Łatwa komunikacja z personelem teatru / filharmonii	17,7
8.	Specyficzny klimat teatru / filharmonii poza salą główną (np. nawiązujący do czasów prezentowanego przedstawienia, zmiana standardowego oświetlenia wynikającego z prezentowanej sztuki itp.)	45,0
9.	Inne (jakie?)	3,8

Źródło: badania własne.

**Tabela 5. Moduły marketingu doświadczeń w opinii klientów instytucji teatralnych**

	<b>Działania budujące/ pogłębiające doświadczenia (moduły doświadczeń)</b>	<b>Procent</b>
1.	sensoryczne	16,1
2.	emocjonalne	15,5
3.	intelektualne	19,2
4.	behawioralne	36,9
5.	relacyjne	13,7
6.	żadne z powyższych	32,3

Źródło: badania własne.

Badani respondenci (w liczbie 336), którzy zauważali działania z obszaru marketingu doświadczeń (moduły doświadczeń), uważają, że działania tego typu raczej przekładają się na ponowne odwiedziny instytucjach teatralnych (34,5%). Zdecydowanie działania te przekładają się na kolejne odwiedziny w 19,4% odpowiedzi, neutralne zdanie mieli na ten temat respondenci w 9,1% przypadków. Natomiast 4,2% respondentów uważa, że tego typu działania marketingowe teatru raczej nie przekładają się na ich wizytę w teatrze, a 0,6% uważa, że to nie ma żadnego wpływu na ich decyzję co do odwiedzenia teatru.

## Zakończenie

Wykorzystując marketing doświadczeń, można wiele zyskać, i to w dużej mierze od instytucji teatralnych zależy, jak będą ukierunkowywać zbudowaną więź emocjonalną z klientem. Instytucja teatralna wykorzystująca w swoich działaniach marketing doświadczeń musi sprawić, aby nie tylko wzbudzić emocję, ale aby klient zaangażował się w nią z własnej woli.

Jednakże wymaga to znajomości potrzeb i oczekiwań klienta. Z przeprowadzonych badań wynika, że w największej mierze klient teatru oczekuje tzw. ucieczki, czyli odmiennego sposobu spędzenia wolnego czasu. Teatry powinny dołożyć wszelkich starań, aby jak najlepiej skonstruować repertuar, gdyż to on stanowi główną wartość dla klienta. Jednakże nie oznacza to, że tylko stały repertuar spełnia wszystkie oczekiwania klienta względem teatrów. Popularnością cieszą się również występy gościnne, przeglądy teatralne, festiwale, występy artystyczne wykonawców polskich i zagranicznych. Na ucieczkę w najmniejszym stopniu mają wpływ akcje edukacyjne.

W obrębie działań prowadzonych w celu wywołania doświadczenia klienta teatru najbardziej dostrzegany jest moduł behawioralny, w którego obrębie wizyta w teatrze spowodowana jest doświadczeniem wynikającym z interakcji z innymi widzami oraz fizycznym doświadczeniem. Doświadczenia mogą być pogłębiane przez np. profesjonalną obsługę, atmosferę instytucji, możliwość spotkania się z artystami czy po prostu napicia się dobrej kawy. W najmniejszym stopniu widoczne są dla klienta działania z modułu relacji, np. strona www teatru, która przyczyniła się do tego, że ktoś stał się uczestnikiem klubu dyskusyjnego, użytkownikiem karty lojalnościowej, fanem artysty, sztuki itp.

Autorki artykułu świadome są jego ograniczeń. Brak w nim zestawienia wyników analizy porównawczej mającej na celu zestawienie zależności (siły) oddziaływania na siebie danych kategorii odpowiedzi. Brak również opinii ze strony osób decydujących i wdrażających doświadczenia na linii klient–teatr. Wymagane jest również pogłębienie wiedzy klienta na temat marketingu doświadczeń poprzez kanały komunikacji, budowanie świadomości takiego działania teatrów oraz korzyści płynących z takich działań. Wymagane jest również pokazanie, jak planować doświadczenie w instytucjach teatralnych. Należy zaznaczyć, że autorki prowadzą badania w ramach wspomnianego projektu, tak by wyeliminować wspomniane braki.

## Bibliografia

**Boguszewicz-Kreft M. (2013)**, *Marketing doświadczeń. Jak poruszać zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu.pl, Warszawa.

**Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y.F. (2000)**, *Measuring the customer experience in on-line environments: a structural modeling approach*, "Marketing Science", Vol. 19, No. 1.

**Pawlicka K. (2014)**, *Innowacje rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] J. Łodziana-Grabowska, J.W. Wiktor (red.), *Konceptcje zarządzania i marketingu w sferze kultury. Projektowanie, implementacja i kontekst skuteczności działań*, pod red., CeDeWu, Warszawa.

**Pine B.J., Gilmore J.H. (1998)**, *Welcome to the Experience Economy*, "Harvard Business Review", no 4.

**Posmyk A. (2014)**, *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*, <http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczzen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> (stan na dzień 29.01.2014).

**Schmitt B.H. (1999)**, *Experiential Marketing*, "Journal of Marketing Management", no 15.

**Shaw C. (2005)**, *Revolutionize Your Customer Experience*, Palgrave Macmillan, New York  
Kukołowicz T. (red.) (2015), *Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Zespół ds. Statystyki Kultury NCK, Warszawa.

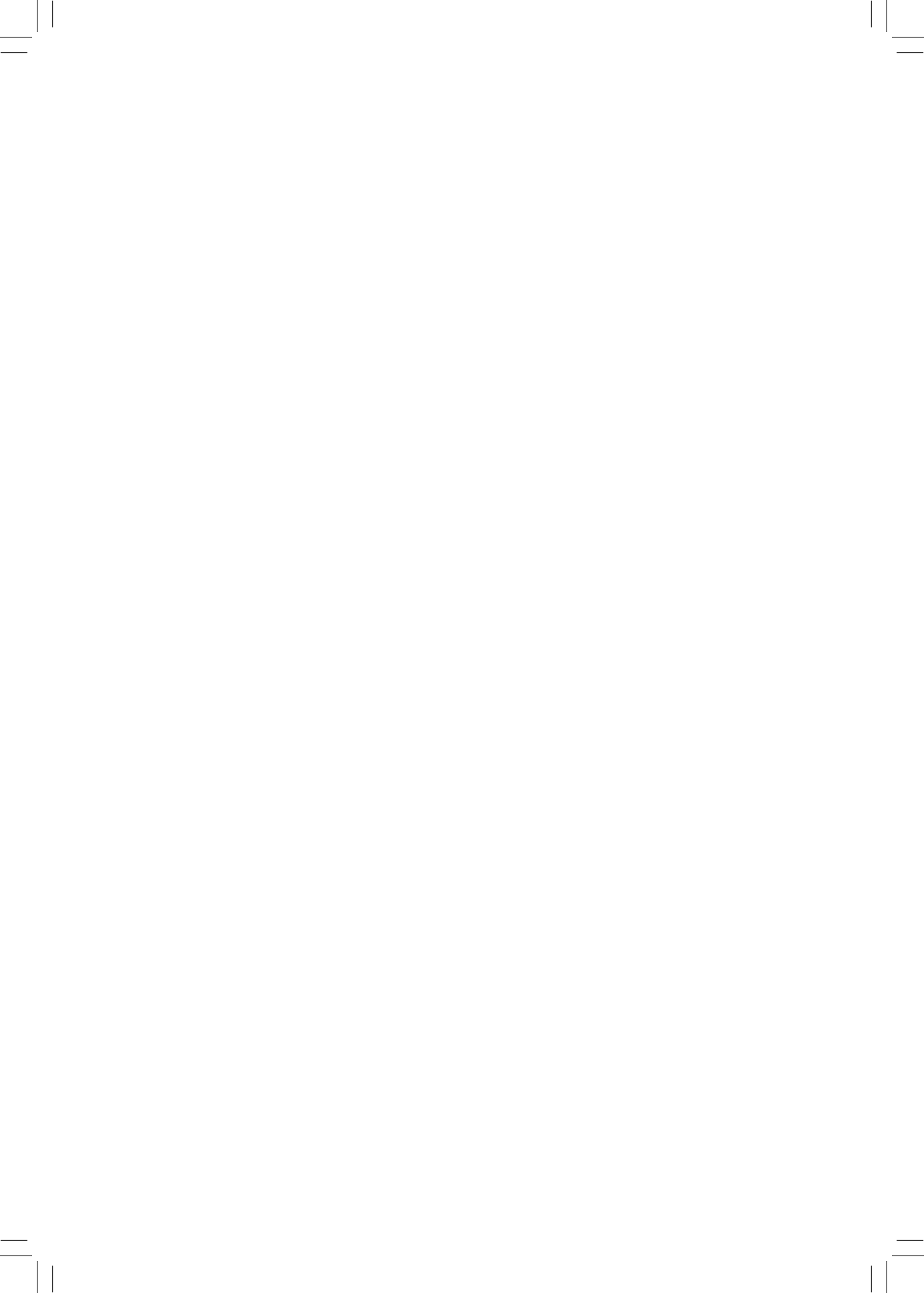
## Bibliografia elektroniczna

**Jaskuła Ł. (2016)**, *Zachowanie nabywców na rynku dóbr i usług kultury [Kultura się liczy!]*, <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/317211-zachowanie-nabywcow-na-rynkudobr-i-uslug-kultury-kultura-sie-liczy/> [dostęp: 21.03.2016].

**Laberscheck M. (2011)**, *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*, <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/316782-nowe-trendy-w-promocji-polskich-teatrow/> [dostęp: 21.03.2016].

**Płoski P. (2011)**, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989-2009*, [http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr\\_raport\\_w.pelna%281%29.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/teatr_raport_w.pelna%281%29.pdf) (pobrano: 29 czerwca 2011).

**Posmyk A.(2014)**, *Marketing doświadczeń – 7 rzeczy, które koniecznie musisz wiedzieć*,  
<http://info.mergeto.pl/2014/01/marketing-doswiadczen-rzeczy-ktore-powinienes-wiedziec/> (stan na dzień 29.01.2014).





**Wiesław Ciechomski\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Rola marketingu sensorycznego w kreowaniu zachowań konsumentów**

### **Impact of Sensory Marketing on Consumer Purchase**

**Abstract:** The article is devoted to the role of sensory marketing and its impact on customer behaviour. The author described the opportunities to influence the purchasing decisions of customers through marketing activities that influence human senses such as taste, sight, touch, hearing and smell. The sensory marketing focus on how sensory inputs can influence the customer experiences. Its goal is to deliver customers satisfaction and pleasure. In comparison to the traditional forms of promotion such as advertising, sponsorship and public relations the role of sensory marketing is systematically increasing. It is highly possible that in the future marketing actions will become even more sophisticated and will affect the customers' subconscious.

**Key-words:** merchandising, sensory marketing

### **Wstęp**

Marketing stał się przemysłem, który zaprzęga dla swoich celów sztukę i naukę, w tym zwłaszcza psychologię oraz nauki społeczne, oddziałując na wszelkie możliwe emocje ludzkie oraz relacje społeczne, równocześnie ograniczając racjonalność decyzyjną konsumentów [Łobos, Styś 2016, s. 42]. Celem współczesnego marketingu jest generowanie nowych potrzeb rynkowych i wykreowanie segmentów nabywców o satysfakcjonującym potencjale sprzedażowym. Wśród innych trendów rozwojowych marketingu należy wymienić:

\* w.ciechomski@ue.poznan.pl

- coraz powszechniejszą jego wirtualizację,
- wykorzystanie internetu, w tym mediów społecznościowych w badaniach preferencji nabywców i komunikowaniu się z nimi,
- profesjonalne zarządzanie relacjami z klientami,
- propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu [Ostrowska, Penc, Rosa 2016, s. 271].

Dynamicznym przeobrażeniom podlega również marketing detalistów, w szczególności wielkopowierzchniowych. Analizując rozważania na temat powiązania nowoczesnego marketingu handlowego, czyli merchandisingu z zachowaniami nabywców, można przytoczyć stwierdzenie, że merchandising „jest sztuką optymalnej organizacji sprzedaży oraz intensyfikacji zachowań nabywczych konsumentów” [Pałgan 2012, s. 8]. Z kolei według K. Karolczak „merchandising jest sztuką uwodzenia, która w szybki sposób przekłada się na wzrost sprzedaży oraz inteligentną sprzedaż, połączoną ze strategią, psychologią, dobrą organizacją i umiejętnością obserwacji klienta” [Karolczak 2015, s. 38].

W celu zapewnienia jak największych obrotów i zysków sklepu detaliści wykorzystują szereg technik merchandisingowych, dobierając oferowany asortyment, jego ułożenie w sali sprzedażowej i inne instrumenty aktywizacji sprzedaży. Do technik merchandisingowych zalicza się: sterowanie ruchem nabywców, zagospodarowanie powierzchni sklepu, rozmieszczenie towarów w obrębie regału, tworzenie ekspozycji specjalnych oraz system wizualizacji wewnętrznej sklepu. W realiach dużej rywalizacji konkurencyjnej w handlu artykułami codziennego zakupu walka o lojalnego klienta stała się dla większości przedsiębiorstw handlowych jednym z wiodących celów działalności. Nasycenie handlu w Polsce zagranicznymi sieciami detalicznymi wymusza na rodzimych przedsiębiorstwach zmiany w tym obszarze zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi. Dotyczy to nie tylko zarządzania finansami czy zasobami ludzkimi firmy, lecz także zarządzania dysponowaną powierzchnią handlową, asortymentem towarowym, zapasami czy ekspozycją poszczególnych kategorii produktów w placówkach handlowych. Działania te stosowane są w celu kreowania potrzeb oraz stymulowania zachowań zakupowych klientów. Nasilająca się konkurencja w sektorze handlu detalicznego oraz zmiany zachodzące w zachowaniach nabywców spowodowały, że firmy handlowe muszą stosować niestandardowe narzędzia aktywizacji sprzedaży, takie jak marketing sensoryczny [Spence 2014, s. 472].

Celem artykułu naukowego jest przybliżenie marketingu sensorycznego oraz przykładów jego implementacji w działaniach przedsiębiorstw handlowych. W pra-

cy wykorzystano metodę opisowej charakterystyki zjawisk i procesów rynkowych. W literaturze przedmiotu problematyka marketingu sensorycznego nabiera coraz większego znaczenia. Wciąż dynamicznie rozwijający się neuromarketing oraz marketing sensoryczny znajdują się w polu zainteresowania coraz większej liczby badaczy [Ciechomski 2012, s. 154]. Początki zainteresowania neuromarketingiem, a w szczególności poszukiwania tzw. guzika zakupowego w umyśle konsumenta, sięgają lat 90. Neuromarketing jest definiowany jako nauka o reakcji ludzkiego mózgu na bodźce marketingowe. Dzięki rozwojowi technologii oraz specjalistycznego sprzętu możliwe stało się zbadanie reakcji mózgu człowieka na wyalienowane bodźce, takie jak reklama, opakowanie czy też innowacja produktowa. Nowoczesne metody badawcze umożliwiły ogromne poszerzenie wiedzy na temat zachowań klientów i postrzegania przez nich komunikatów o charakterze promocyjnym [Calvert 2013, s. 36]. Dzięki wykorzystaniu badań rejestrujących reakcje półkul mózgowych oraz inne reakcje fizjologiczne (ciśnienie, tętno, potliwość skóry, tembr głosu, rozszerzenie źrenic ocznych itp.) przedsięwzięcia mogą zwiększyć efektywność i skuteczność ponoszonych nakładów marketingowych [Morin 2011, s. 131]. Warto również nadmienić, że marketing sensoryczny jest stosunkowo nową dziedziną wiedzy i w związku z tym ma jeszcze relatywnie niewielu pasjonatów. Należy wśród nich wymienić takich polskich naukowców jak Rafał Ohme, Henryk Mruk, Katarzyna Dziewanowska, Agnieszka Kacprzak, Iwona Skowronek, Monika Boguszewicz-Kreft i inni.

## **Marketing sensoryczny jako kluczowy obszar marketingu doświadczeń**

Każdy człowiek dokonuje zakupów. Nieważne, czy są to drobne zakupy w niewielkim sklepie osiedlowym, czy w nowoczesnej galerii handlowej. Wszędzie można spotkać się z mniej lub bardziej skutecznym oddziaływaniem sprzedawców na decyzje zakupowe konsumentów. Z racji tego, że tradycyjny marketing, w tym reklama telewizyjna i prasowa, nie jest już tak pozytywnie odbierany jak w przeszłości, potrzebne są nowe środki przekazu. Ów niedosyt skutecznych narzędzi, które sprawnie stymulowałyby podejmowanie decyzji zakupowych przez konsumentów, był motorem zapoczątkowania nowej dziedziny marketingu wykorzystującego wszelkie bodźce, które oddziałują na zmysły klientów. Dziedziną tą jest marketing sensoryczny.

Marketing doświadczeń polega na kreowaniu i kształtowaniu doświadczeń nabywców towarów i usług z tytułu ich zakupu i konsumpcji. Ważnym jego elementem jest projektowanie i zarządzanie doświadczeniami klientów [Kotler 2004, s. 89]. Do podstawowych zadań marketingu doświadczeń należy pobudzanie zmysłów klienta w taki sposób, aby tworzyć emocjonalne więzi między nabywcami a marką. W tym celu każdy etap kontaktu konsumenta z organizacją jest projektowany pod kątem dostarczania unikalnych, przekraczających oczekiwania nabywcy przeżyć i doświadczeń [Skowronek 2012, s. 104].

Z marketingiem doświadczeń ściśle powiązany jest marketing sensoryczny, który można postrzegać jako sposób wyrażania tożsamości i wartości firmy w dążeniu do długofalowego celu, jakim jest podniesienie świadomości marki oraz tworzenie jej trwałego wizerunku [Hulten, Browues, Dijk 2011, s. 14]. Patrząc od strony producenta, głównym celem marketingu sensorycznego jest koncentracja doświadczeń zmysłowych jednostkowego nabywcy. Największą trudnością jest dotarcie do świadomości konsumentów w taki sposób, aby wywołać w nich pewne doświadczenia zmysłowe i sprostać ich pragnieniom.

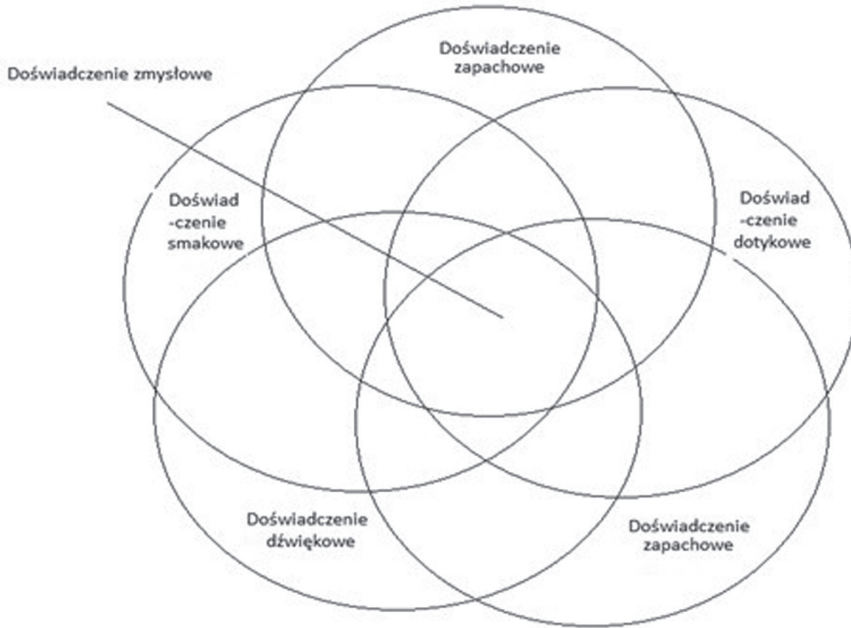
Marketing sensoryczny bazuje na wykorzystywaniu wszystkich pięciu zmysłów ludzkich, przy czym doświadczenia zmysłowe mogą mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny. Umiejętne zastosowanie marketingu sensorycznego pozwala firmie dotrzeć do zmysłów klienta w sposób trwalszy i głębszy niż w wypadku marketingu tradycyjnego. Ponadto w marketingu zmysłowym ważna jest personalizacja przekazu, a zatem przekaz komunikacyjny adresowany jest do pojedynczego, a nie masowego klienta. Zatem celem marketingu sensorycznego jest dostarczanie doświadczenia zmysłowego w procesie interakcji z klientem, np. poprzez personalizację doświadczeń z użytkowania określonej marki produktu [Hulten, Broweus, van Dijk 2011, s. 24].

Słuch, smak, wzrok, dotyk oraz węch pojedynczo i synergicznie kreują tzw. doświadczenia zmysłowe (rys. 1).

W życiu każdego człowieka zmysły odgrywają niebagatelną rolę. Bez nich ludzie nie byliby w stanie czuć, myśleć, uczyć się czy rozumieć świat. Nie rozróżnialiby wrażeń pozytywnych ani negatywnych. To dzięki zmysłom ludzie odbierają informacje, które są dla nich bezcenne. Za emocje odpowiada układ limbiczny, od którego zależy także ludzki mózg. Emocje występują we wszystkich sferach zachowań konsumenckich, przy czym zachowania ludzkie są determinowane wcześniejszymi doświadczeniami, zarówno własnymi, jak i cudzymi. Ludzie uczą się, obserwując po-

stępowanie innych i dostrzegając konsekwencje określonych zachowań [Boguszewicz-Kreft 2013b, s. 16].

### Rysunek 1. Doświadczenia zmysłowe konsumentów



Źródło: Pecyna 2014.

Doświadczenia zmysłowe konsumentów są wynikiem reakcji zmysłów na bodźce i elementy wysyłane z otoczenia [Hulten, Browues, Dijk 2011, s. 28]. Receptory zmysłowe każdego człowieka są bardzo silnie wyczulone na wszelkie zmiany. Nieruchome obrazy czy też znajome dźwięki są dla człowieka tłem, na które tak naprawdę w dużej mierze nie zwraca się uwagi. Jeśli jednak któryś z elementów ulega zmianie, to umysł natychmiast ten fakt rejestruje [Pines 1995, s. 9].

Od bardzo dawna mędrcy i filozofowie stawiali sobie pytanie i próbowali zrozumieć, skąd biorą się w umysłach ludzi konkretne myśli. Ta wątpliwość prowadziła do zgłębiania tajników i potencjału ludzkiego umysłu. Obecnie neuropsycholodzy próbują zrozumieć, w jaki sposób ludzkie zmysły wywołują określone zachowania. Organy zmysłowe, czyli oczy, uszy, usta oraz nos przekazują impulsy prosto do mózgu, natomiast inne organy zmysłowe wykorzystują do tego receptory, które przekształcają je w sygnały elektryczne, i w ten sposób ludzie kierują swoim postępowaniem.

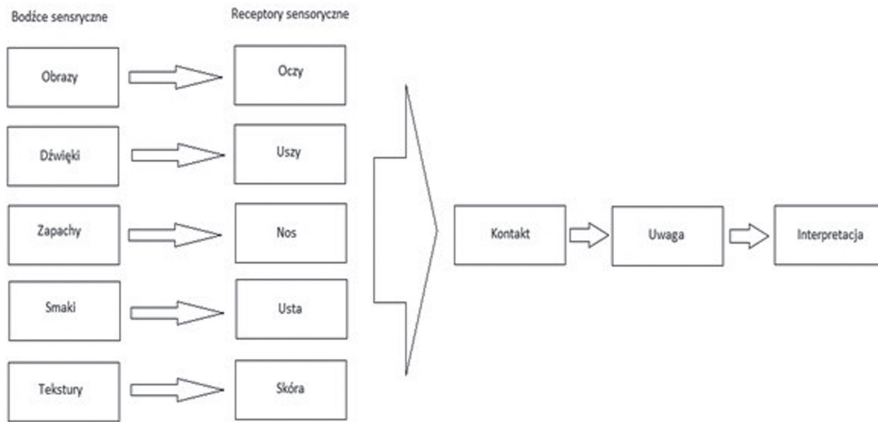
W efekcie pod wpływem nawet najmniejszego impulsu człowiek może podjąć nową decyzję lub zmienić dotychczasową. Takim impulsem może być podświadomy lub świadomy odbiór bodźca zewnętrznego. Na przykład często zdarza się, że będąc w pomieszczeniu, gdzie przyjemnie pachną wyroby piekarnicze lub inne apetyczne posiłki, konsument ma wrażenie, że jest głodny, ponieważ jego sensory intensywnie odbierają bodźce zapachowe. Jeżeli do takiej sytuacji dochodzi w restauracji czy supermarkecie, to nabywcy są skłonni wydać więcej pieniędzy, by zaspokoić pobudzoną potrzebę. Właśnie te zależności leżą u podstaw skuteczności marketingu sensorycznego.

Interesujący opis aplikacyjności marketingu sensorycznego w wybranych 14 branżach, poczynając od hotelarskiej i bankowej, a skończywszy na tytoniowej i alkoholowej, zawarto w fachowej literaturze przedmiotu [Skowronek 2014, s. 15 i dalsze]. Z kolei K. Dziewanowska i A. Kacprzak eksponują przykłady zastosowania marketingu doświadczeń w sektorze usług oraz na rynku artykułów szybko zbywalnych i dóbr trwałego użytku [Dziewanowska, Kacprzak 2013, s. 154 i dalsze]. Wybrane studia przypadków kilku firm, które wykorzystały narzędzia z zakresu marketingu doświadczeń, opisuje również M. Boguszewicz-Kreft w książce „Marketing doświadczeń: jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów” [Boguszewicz-Kreft 2013a, s. 252].

## Zmysły konsumenta jako rezerwuar implementacji marketingu sensorycznego

Człowiek posiada pięć zmysłów: smak, węch, dotyk, wzrok oraz słuch, choć niekiedy można się spotkać z poglądami, że jest ich więcej. Można wymienić bowiem zmysł bólu, równowagi czy też temperatury. Zmysły człowieka są połączone za pomocą neuronów z mózgiem. To właśnie tam zachodzą wszelkie reakcje, dzięki którym człowiek uświadamia sobie, w jaki sposób odbiera bodźce zewnętrzne. Zmysły wykorzystywane są przez całe życie, na każdym kroku. Często człowiek nie jest do końca świadomy, że w danym momencie używa któregoś ze swoich zmysłów. Właśnie ten fakt jest coraz częściej wykorzystywany przez producentów i sprzedawców towarów do sterowania zachowaniami nabywców. Nie powinno się bagatelizować żadnego ze zmysłów, gdyż każdy odgrywa istotną rolę np. podczas akceptacji przez klientów marki innowacyjnego produktu (rys. 2).

**Rysunek 2. Proces postrzegania marki produktu oraz wizerunku producenta**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Solomon 2006, s. 67.

Bardzo często firmy wykorzystują zmysły człowieka w dość chaotyczny i niemal wyłącznie doraźny sposób. Jest to dużym błędem, gdyż aby kreować więź emocjonalną z nabywcami, firmy muszą na stałe egzystować w życiu i percepcji swoich klientów. Dzięki realizacji specjalistycznych badań możliwe jest poznanie prawdy o tym, jakie bodźce i w jakim stopniu mogą mieć wpływ na zachowania konsumentów. Badania przeprowadzone za pomocą rezonansu magnetycznego wykazały, że jeśli klient usłyszy słowo „rabat”, to zachowuje się tak jakby otrzymał nagrodę lub doznał jakiejś przyjemności. Podobnie jest z obrazkami – jeśli na danym regale sklepowym pojawi się zdjęcie miłego zwierzaka, nabywca chętniej i szybciej spojrzy w tamtą stronę niż na obraz abstrakcyjny [Mruk 2008, s. 34]. Trzeba również pamiętać, że człowiek przenosi swój wzrok kaskadowo, co oznacza, że spoglądając na gazetkę reklamową lub ulotkę, na początku wzrok powędruje ku lewej stronie, a później zostanie przeniesiony na stronę prawą.

Podobnie dzieje się w wypadku zapachu, który jest ważnym narzędziem marketingu sensorycznego, ponieważ coraz częściej staje się swoistym znakiem towarowym. Może być zarejestrowany, co daje pełną gwarancję, że nie zostanie skopiowany i wykorzystany przez konkurentów. Daną nutę zapachową można więc łączyć na stałe z konkretną marką. Rejestracja marki zapachowej jest dużo trudniejsza niż rejestracja znaku towarowego czy logo – przykładem jest firma Senta Aromatic Marketing, która zarejestrowała zapach „świeżo skoszonej trawy” jako znak towarowy dla piłek do tenisa.

Wiele firm stara się wywołać wśród klientów skojarzenia zapachowe ze swoją marką bez rejestrowania zapachów. Stosują je jako swoisty znak rozpoznawczy, chcąc wyróżnić się na tle konkurentów. Przykładem może być sieć sklepów obuwniczych Kazar, która w swoich salonach rozpyła bardzo intensywny zapach wanilii. Inne przykłady zapachów spotykanych w lokalach sklepowych przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Zapachy stosowane w salach sprzedażowych**

<b>Sklep</b>	<b>Zapach</b>	<b>Sposób aplikacji</b>
Almi Decor	Intensywny, kwiatowy	Klimatyzacja
Duka	Przyjemny, piżmowy, stworzony specjalnie dla sklepu	Klimatyzacja
Hugo Boss	Przyjemny owocowy z dominującą nutą pomarańczy	Klimatyzacja
Mango	Delikatny, przyjemny, ciepły i miły jak zamsz	Rozpylany z plastikowych butli
Mohito	Ciepła i delikatna mieszanka zapachowa na bazie wanilii	Klimatyzacja
Nike	Świeży, delikatny	Atomizer Brise pomarańczowy umieszczony w kontakcie
Massimo Dutti	Charakterystyczny przywodzący na myśl Pradę Amber	Klimatyzacja
Orsay	Delikatny białej herbaty	Klimatyzacja
Promod	Delikatny, waniliowy	Atomizer w kontakcie
Stradivarius	Świeży owocowo-cytrusowy	Rozpylany z plastikowych butli
Zara	Delikatny kwiatowy	Rozpylany z plastikowych butli
Vistula	Ładny, wyczuwalny od wejścia, kojarzący się z luksusem	Klimatyzacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.olfaktoria.pl/2014/09/jak-pachną-polskie-sklepy/>, [ 4.05.2016].

Stosowanie aromamarketingu polega na wykorzystywaniu substancji zapachowych, które wpływają na samopoczucie klienta w sklepie. W porównaniu z wrażeniami odbieranymi przez inne zmysły zapachy pozostają w pamięci klienta najdłużej. Emisja zapachów pozwala na zbudowanie specyficznego klimatu w sklepie, np. wprowadzenie



klientów w pozytywny nastrój. Przykładowo podczas promocji aparatu telefonicznego Chocolate rozpylono zapach słodczy przy regale, w którym znajdował się telefon, oraz przy kasach. Zapach zastosowano tutaj jako wzmocnienie bodźców dźwiękowych oraz wizualnych. Menedżerowie firmy stwierdzili po pewnym czasie, że była to jedna z najbardziej trafnych kampanii, jaką poprowadzono [Skowronek 2014, s. 17]. Coraz więcej menedżerów firm handlowych uświadamia sobie, że samopoczucie i doświadczenia zmysłowe konsumentów zależą przede wszystkim od środowiska, w którym się wychowali, oraz tego, w którym żyją na co dzień. Według amerykańskich naukowców, tzw. specjalistów od zapachów, zastosowanie odpowiednich nut zapachowych jest jednym z najlepszych sposobów na uzyskanie optymalnego doświadczenia zapachowego.

Ponadto istotną kwestią jest wkomponowanie zapachów w przestrzeń i atmosferę sklepu. Trzeba przy tym pamiętać, że jeżeli w sklepie panują zbyt intensywne zapachy, to ten stan może wywołać negatywną reakcję u klientów. Detalista może osiągnąć największe korzyści dzięki zapachom neutralnym i spójnym z otoczeniem, które wzbogacają doświadczenia związane z zakupem. Obecność zapachu, podobnie jak w wypadku muzyki, osłabia upływ czasu [Witek 2007, s. 65].

Dobór odpowiedniej muzyki powoduje wolniejsze przechodzenie klienta alejkami sklepowymi, tym samym wydłużenie trasy i wzrost prawdopodobieństwa, że kupi on więcej. Muzyka może wprowadzić klienta w lepszy nastrój, co sprzyja dokonywaniu większych zakupów. Szacuje się, że około 75% klientów preferuje sklepy, w których jest emitowana muzyka, a ponad 60% twierdzi, że nabywa w takich sklepach więcej produktów" [Borusiak 2009, s. 34]. Istotne jest przy tym przygotowanie odpowiedniej playlisty, która powinna być dopasowana do profilu klienta danego sklepu. Inna bowiem muzyka powinna być emitowana w sklepach specjalistycznych, np. z winem, a inna w sklepach dyskontowych.

Zmysłem wpływającym na postrzeganie jakości kupowanych produktów są także wrażenia dotykowe. Obserwacja zachowania klientów dowodzi, że niektórzy nabywcy dotykają produktów tylko wtedy, kiedy podnoszą je z półki i wkładają do koszyka, inni obracają je w dłoniach, badają fakturę oraz kształt i dopiero wtedy decydują się na zakup [Stasiuk, Maison 2014, s. 104]. Każdy człowiek charakteryzuje się odmienną potrzebą dotykania, dlatego też Joann Peck i Terry Childers stworzyli skalę potrzeb, która dzieli dotyk na dwa wymiary: instrumentalny i autoteliczny. Celem wymiaru instrumentalnego jest ocena głównych cech produktów takich jak ciężkość czy kształt. Z kolei dotyk autoteliczny ma za zadanie dostarczenie przyjemności wynikającej z samego kontaktu z produktem.

Kolejną techniką merchandisingową stosowaną w placówkach handlowych jest budowanie atmosfery w sklepie, która jest tworzona poprzez bezpośrednie działanie na zmysły klienta za pomocą odpowiednich barw, zapachów i oświetlenia, czyli elementy marketingu sensorycznego. Celem tych działań jest wzmacnianie emocjonalnego związku konsumenta z marką produktu lub sklepu oraz wpływanie na jego postawy i zachowania, przy czym konsument często nie zdaje sobie sprawy z tego wpływu [Stasiuk, Maison 2014, s. 105].

Istotne znaczenie zagadnienia miłej atmosfery w lokalu sklepowym wynika z faktu, że prawie 70% decyzji zakupowych podejmuje się w sklepie, dlatego ważne jest budowanie miłej atmosfery poprzez umiejętnie dobrane bodźce dźwiękowe i zapachowe, które poprawiają percepcję i procesy pamięciowe. W konsekwencji klienci łatwiej zapamiętują daną markę i będą częściej wracać do sklepu. Ponadto pozytywne bodźce wywołują u kupującego chęć dłuższego pozostania w sklepie oraz kontaktu z pracownikami, co ułatwia podejmowanie przez nich decyzji o zakupach, kreuje pozytywny wizerunek sklepu, wpływa na korzystną ocenę jakości towaru lub usług. Wyniki badań rynkowych dowodzą, że ponad połowa konsumentów deklaruje, że są skłonni dłużej zostać w sklepie, którego atmosfera im odpowiada. W tabeli 2 wymieniono rodzaje bodźców oddziałujących na klientów w miejscu sprzedaży.

**Tabela 2. Bodźce oddziałujące na klientów w sklepie**

<b>Bodźce</b>	<b>Opis</b>
wizualne	kolory, natężenie oświetlenia, wielkość i kształt przedmiotów
słuchowe	tempo i rodzaj muzyki, natężenie i wysokość dźwięków
zapachowe	rodzaj i intensywność zapachów
dotykowe	temperatura, wentylacja, możliwość dotykania produktów, faktura materiałów
smakowe	charakter i intensywność wrażeń smakowych

Źródło: Witek 2007, s. 54.

Spośród wymienionych w tabeli bodźców najważniejszą rolę odgrywają bodźce wizualne, dlatego też istotny jest dobór odpowiednich kolorów oraz oświetlenia sklepu [Binsztok, Zuziański 2013, s. 148]. Wykorzystanie profesjonalnie dobranej palety barw skupia uwagę klientów podnosi walory estetyczne i pozwala na wyróżnienie się sklepu na tle placówek konkurencyjnych. Każdy kolor wywołuje u człowieka inne emocje, jest inaczej kojarzony oraz ma inne właściwości. Najczęściej używanym ko-

lorem jest żółty, ponieważ skupia uwagę, wzmacnia komunikację i wpływa na koncentrację klienta, jednakże nadmiar żółtych elementów w sklepie może doprowadzić do poirytowania klienta. Kolor zielony kojarzony jest ze świeżością, spokojem, życiem i naturą. Wpływa na wzrost apetytu, dlatego często stoiska owocowo-warzywne są aranżowane w kolorze zielonym. Z kolei kolor czerwony wywołuje efekt pobudzenia. Nie można jednak nadmiernie go eksploatować, ponieważ wywołuje napięcie, złość i agresję. Uspokajająco i inspirująco działa kolor niebieski. Jego nadmiar może jednak wywołać u klientów poczucie senności, a co za tym idzie – brak zainteresowania produktami i spadkiem wolumenu sprzedaży. W celu wywołania efektu czystości, przestronności i spokoju w sklepie stosowane są jasne kolory, przeważnie biel. Elegancji i tajemniczości jak zawsze towarzyszy czerń. Oba te kolory wyhamowują emocje. Z kolei kolory jaskrawe wywołują ekscytację, w przeciwieństwie do kolorów neutralnych, takich jak brązowy lub szary [Witek 2007, s. 59].

Kolory generalnie można podzielić na ciepłe i zimne. Inną właściwością barw jest umiejętność wywierania wrażenia oddalania i zbliżania. Jeśli sprzedawca chce wywołać wrażenie bliskiego ustawienia produktu, powinien zastosować kolory czerwone i żółte, czyli kolory ciepłe, natomiast kolory zimne, takie jak niebieski i zielony, optycznie oddalają produkty. Wykorzystywanie tych właściwości kolorów ma za zadanie optyczne zwiększenie lub zmniejszenie sali sprzedażowej.

## Zakończenie

Marketing sensoryczny systematycznie się rozwija. Jest to dziedzina specjalistycznej wiedzy, która polega na oddziaływaniu na jeden lub kilka zmysłów człowieka równocześnie (wzroku, węchu, smaku, słuchu i dotyku) w celu stymulowania jego postaw konsumpcyjnych i decyzji zakupowych. Ważnym obszarem marketingu sensorycznego jest branding sensoryczny, rozumiany jako dyscyplina biznesu, która łączy różne bodźce sensoryczne – takie jak zapach, dźwięk, tekstura – celu zbudowania silnych marek, które zapadają konsumentowi w pamięć bardziej, niż gdyby w ich promocji wykorzystywano jedynie konwencjonalne techniki klasycznego brandingu [Skowronek 2012, s. 111].

W przyszłości menedżerowie przedsiębiorstw handlowych powinni się bardziej koncentrować na dotarciu do umysłów klientów, by móc lepiej zrozumieć, w jaki sposób zmieniające się z czasem trendy wpływają na decyzje nabywcze i w konsekwencji

**Wiesław Ciechowski**

na styl życia nabywców [Pasquarelli 2016, s. 31]. Warto więc podkreślić, że nowoczesny marketing sensoryczny to doskonała metoda zabiegania o klientów, i to nie tylko na rynku żywnościowym czy kosmetycznym.

## Bibliografia:

**Binsztok A., Zuziański T., (2013),** *Jak oczarować klientów w sklepie, czyli merchandising z elementami psychologii konsumentów*, Helion, Gliwice.

**Boguszewicz-Kreft M., (2013a),** *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Wydawnictwo CeDeWu.pl Warszawa.

**Boguszewicz-Kreft M., (red.), (2013b),** *Trendy i wyzwania współczesnego marketingu*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom nr 21, Gdańsk.

**Borusiak B., (2009),** *Merchandising*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

**Calvert, G., (2013),** *Brands of the Brain*, Innovation, vol. 12, nr 1.

**Ciechomski W., (2012),** *Neuromarketing jako metoda badań marketingowych*, Handel Wewnętrzny wrzesień-październik, t. 1, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Konunktur.

**Dziewanowska K., Kacprzak A., (2013),** *Marketing doświadczeń. Geneza i rozwój*, PWN, Warszawa.

**Hulten B., Broweus N., van Dijk M., (2011),** *Marketing sensoryczny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Karolczak K., (2015),** *Osiem przykazań merchandisingu*, Wiadomości Handlowe, nr 5.

**Kotler Ph., (2004),** *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Łobos K., Styś A. (red.) (2016),** *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Morin, Ch., (2011),** *Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior*, Society, vol. 48, nr 2

**Mruk H. (red.) (2008),** *Marketing - zagadnienia współczesne*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

**Ostrowska I., Penc J., Rosa G. (red.), (2016),** *Marketing przyszłości od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

**Pałgan R., (2012),** *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

**Pasquarelli, A., (2016),** *Is it a store or is it an ad? Retailers go experiential*, Advertising Age, vol. 87, nr 7, s. 31

**Pines M., (1995),** *Seeing, Hearing and smelling the world*, Howard Hughes Medical Institute.

**Skowronek I., (2012),** *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.

**Skowronek, I. (2014),** *Zmysły dla zysku. Marketing sensoryczny w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

**Solomon M.R., (2006),** *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion, Gliwice.

**Spence, Ch., Puccinelli, N., M., Grewal, D., Roggeveen, A., L., (2014),** *Store Atmospherics: A Multisensory Perspective*, Psychology and Marketing, vol. 31, nr 7

**Stasiuk K., Maison D., (2014),** *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa.

**Witek L., (2007),** *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

## Bibliografia elektroniczna:

[www.olfaktoria.pl/2014/09/jak-pachna-polskie-sklepy](http://www.olfaktoria.pl/2014/09/jak-pachna-polskie-sklepy), [dostęp: 4.05.2016].

[www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf2014/T1/t1\\_429.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf2014/T1/t1_429.pdf), Pecyna, M. *Strategie marketingu sensorycznego dla wybranych przedsiębiorstw w przemyśle rolnospożywczym*, [dostęp: 23.04.2016].

**Janusz Dworak\***

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

## **Teoretyczny i realny teren diagnostyki marketingowej**

### **Scientific and Realistic Terrain Diagnostics Marketing**

**Abstract:** The new rules of marketing studies are possible after the transfer the knowledge from other fields. They will allow us to convert accurate data to necessary information usefull in decision-making and development of the company. New methods of the research were called „marketing diagnostics“. Its task will be to recognize the current state (dangerous, harmful, disruptive, normal, favorable development) and to indicate the factors that make existence of any state other than normal. The study area was divided into two parts. First part is the theoretical area (concerning quantitative methods) - there are charts and tables that use for positioning. The second part is the real area where the survey or interviews (qualitative methods) were carried out, where the concept of grounded theory will be applied: theoretical notes, coding, sampling, sorting notes, theoretical sensitivity and triangulation. The marketing diagnostics can activate undeveloped resources in companies. In addition, adequately prepared programs of studying on the management faculties can help to make the students more attractive on the labor market.

**Key-words:** marketing diagnostics, positioning, emergence, grounded theory.

\* dworakjanusz@wp.pl

„Ekonomię pojmuję się jako naukę, która nie tylko objaśnia działania mechanizmów rządzących procesami gospodarczymi – produkcją, konsumpcją, oszczędzaniem i inwestowaniem, kupowaniem i sprzedawaniem, ruchem strumieni i zasobów – oraz społeczne interakcje zachodzące podczas tych procesów, ale też służy za podstawę do formułowania skutecznych strategii długofalowego rozwoju”.

[Kołodko 2010, s. 17]

## Wprowadzenie

Celem głównym artykułu jest zaprezentowanie sposobów diagnozowania podmiotów gospodarujących w sektorze, branży lub otoczeniu. Są nimi: pozycjonowanie, wybrane aspekty teorii ugruntowanej i pojęcia związane z badaniem funkcji matematycznych. Zaproponowane procedury powinny ułatwić odkrywanie symptomów pojawiających się szans i zagrożeń rozwoju badanych obiektów.

Celem dodatkowym jest prezentacja praktycznego zastosowania przedmiotu „diagnostyka marketingowa” w procesie edukacyjnym szkół wyższych na wydziałach zarządzania w szkołach wyższych.

Miejszem prowadzenia badań diagnostycznych, w których dojdzie do skonfrontowania teorii z faktami [Blaug 1995, s. 20], są dwie formy terenu – teoretyczny i praktyczny.

Nowej formie badań rynkowych nadano nazwę „diagnostyka marketingowa”. Przedstawione w artykule schematy będą pomocne w rozeznaniu aktualnego stanu (niebezpieczny, szkodliwy, uciążliwy, normalny, sprzyjający rozwojowi) i mogą wskazywać na czynniki powodujące odchylenia od przyjętych założeń.

Zaproponowane metody badań pozwolą na precyzyjne przekształcanie danych w informacje sprzyjające podejmowaniu decyzji o rozmiarach produkcji czy też świadczeniu usług. Ponadto umożliwią opracowanie koncepcji strategicznych podmiotom gospodarującym.

W artykule podjęto próbę prezentowania informacji, aby umożliwiały one generowanie zjawisk emergentnych, czyli „sił” uaktywniających powstawanie nieszablonywych sposobów rozwiązywania problemu. Diagnostyci marketingowi, posługując się zaproponowanym schematem badań oraz własną intuicją, będą mogli:

- konstruować plany wychodzenia z kryzysów,
- poszukiwać nisz rynkowych,
- opracowywać sposoby podnoszenia konkurencyjności,



- tworzyć wiarygodne wizerunki firm,
- wykonywać badania ilościowe i jakościowe według zaproponowanych schematów,
- oceniać efektywność decyzji podjętych przez menedżerów,
- wskazywać kierunki osiągnięcia sukcesu lub odkrywania przyczyn porażek.

Zastosowanie procedur diagnostyki marketingowej powinno ograniczyć do minimum postępowanie polegające na dochodzeniu do właściwych rozwiązań metodą prób i błędów. Artykuł ma charakter metodologiczny, przedstawiony schemat badań ilościowych i jakościowych jest poprawny i zgodny z kryteriami przyjętymi w nauce.

## Emergentności w diagnostyce marketingowej

Emergencja to „pojawianie się nowych jakości, cech czy zjawisk w miarę wzrostu złożoności układu. W najprostszym ujęciu układ emergentny to taki, który jako całość przejawia cechy, jakich nie da się wyprowadzić z badania każdej z jego cech z osobna” [www.kopernik.org.pl/emergencja]. Najczęściej emergencja dotyczy procesów zachodzących w świadomości człowieka i pojawia się w miarę dopływu nowych informacji z różnych źródeł. W ten sposób powiększa się liczba różnych wariantów decyzji, które „wyłaniają się” w momencie przekroczenia pewnego progu złożoności powiązań. Emergencję zdefiniowano jako proces, w którym zachodzi pewna liczba relacji tworzących uporządkowany ciąg zdarzeń. Pojawiają się one zarówno w wyniku zmiany reguł badawczych, jak i w momencie czynienia informacji ukrytych oczywistymi, rozdzielania rzeczy istotnych od nieistotnych i logicznym łączeniu na pozór niepowiązanych faktów. Zjawiska emergentne łamią dotychczasowe sposoby myślenia bez świadomego udziału człowieka. Najczęściej powstają po zestawianiu rezultatów badań ilościowych i jakościowych, które można analizować w kontekście zaistniałej sytuacji politycznej, społecznej, gospodarczej czy ekologicznej. Pojawiają się także w wyniku analizy dużej liczby wskaźników, powodując, że liczba wniosków umożliwiających tworzenie nowych koncepcji rozwojowych wzrasta o wiele szybciej niż w wypadku rozpatrywania każdego oddziaływania osobno. Emergencja przypisana jest do osoby i ma charakter chwilowy, dlatego nie można przewidzieć pojawienia się jej w jakimś określonym momencie.

Układy emergentne to różne formy wykresów, macierzy i tabel sporządzone na podstawie danych statystycznych i analiz dokumentów, które odwzorowują zacho-

wania podmiotów gospodarujących w badanym okresie. Każdy element pojawiający się w diagnozowanym układzie zmienia zastaną konfigurację i jest źródłem dodatkowych informacji o możliwościach rozwojowych. Układy emergentne nie dezaktualizują się, ponieważ dane z lat ubiegłych pozwalają na wyciąganie wniosków co do słuszności podjętych decyzji. Diagności marketingowi muszą sobie uświadomić, że rozwiązują jedynie model problemu, dlatego diagnostyka marketingowa powinna uwzględnić następujące ograniczenia. Z jednej strony „dużą masę zmiennych składających się na rzeczywistość redukujemy do liczby na tyle małej, żeby można było badać ich wzajemne oddziaływanie” [Mayer 1996, s. 168]. Z drugiej strony liczba zmiennych w modelu musi być na tyle duża, żeby uaktywnić procesy emergentne. To znaczy, że dla „badaczy modelowanie może być źródłem nowych pomysłów” [Mayer 1996, s. 168]. Przedstawione w tab. 1 pojęcia z badania przebiegu funkcji matematycznych można wykorzystać w kontekście generowania zjawisk emergentnych.

Analizy oparte na interpolacji, ekstrapolacji, aproksymacji i indeksacji marketingowej mogą się przyczyniać do generowania zjawisk emergencji będącej wynikiem umiejętności łączenia pojawiających się informacji w jeden akt zwany decyzją. W tym sensie emergencja będzie wartością dodaną do prowadzonych badań oraz wiedzy i doświadczenia diagnosty.

Tabela 1. Pojęcia przebiegu funkcji w stymulowaniu zjawisk emergentnych

l.p.	Zastosowanie w matematyce	Zastosowanie w marketingu
1.	<p><b>Interpolacja</b> to wyznaczenie przybliżonych wartości funkcji wewnątrz przedziału, gdy znane są jej wartości na zewnątrz przedziału.</p>	<p><b>Interpolacja marketingowa</b> to wyznaczenie determinant rozwoju podmiotu gospodarującego, gdy znany jest jego stan na początku i końcu okresu badanego. Interpolacja marketingowa służy do analizy zdarzeń rynkowych. Na jej podstawie można domniemywać, jak podejmowane decyzje wpływały na kondycję badanego podmiotu. Pojawiające się punkty charakterystyczne wyznaczające trajektorie są uzewnętrznieniem tego, co działo się w badanym okresie. To układy emergentne generujące podpowiedzi, gdzie należy szukać przyczyn sukcesu lub niepowodzenia.</p>
2.	<p><b>Ekstrapolacja</b> to wyznaczenie wartości funkcji określonej w danym przedziale w punktach leżących poza tym przedziałem.</p>	<p><b>Ekstrapolacja marketingowa</b> to wyznaczenie planów na przyszłość podmiotom gospodarującym na podstawie zdarzeń do których doszło w przeszłości [Nowak 2007, s. 390]. Zjawisko emergencji może się pojawić wówczas, gdy ekstrapolacja skupia się na przedłużaniu trendów przy założeniu, że zarówno procesy endogeniczne, jak i egzogeniczne nie ulegną zmianie.</p>
3.	<p><b>Aproksymacja</b> proces określania rozwiązań przybliżonych na podstawie rozwiązań znanych, które są bliskie rozwiązaniom dokładnym w ściśle sprecyzowanym sensie.</p>	<p><b>Aproksymacja marketingowa</b><sup>1</sup> to proces adopcowania rozwiązań korzystnych dla podmiotu gospodarującego na podstawie podpatrzonych rozwiązań, które sprawdziły się w innych warunkach. Aproksymować będzie można zarówno rozwiązania dotyczące procesów produkcji, struktur administracyjnych, jak i sposobów zastosowania narzędzi marketingu mix. Procesy emergentne mogą zostać zainicjowane poprzez wnioskowanie oparte na analogii, homologii<sup>2,3</sup> lub konwergencji<sup>4,5</sup>. W pierwszym przypadku inspiracją do podejmowania decyzji dotyczącej rozwoju badanego obiektu będą sukcesy podmiotów o podobnym profilu w sektorze, w drugim – w branży, w trzecim – w otoczeniu. Przykład: Rozwój uczelni ekonomicznych można porównywać do innych uczelni ekonomicznych – będzie to analogia. Porównując rozwój uczelni ekonomicznych z innymi w branży edukacyjnej np. politechnikami, można użyć słowa homologia, gdy natomiast porównania rozwoju dotyczyć będą przedsiębiorstw, to właściwym słowem może być konwergencja. Wspólnym mianownikiem wszystkich typów porównań będzie sukces, zysk, tempo wzrostu itp.</p>

I.p.	Zastosowanie w matematyce	Zastosowanie w marketingu
4.	<b>Indeksacja</b> to przeliczenie wartości określonego parametru na podstawie wskaźnika pokazującego zmianę czynnika wpływającego na wartość tegoż parametru.	<b>Indeksacja marketingowa</b> będzie się wiązała z wyliczeniem odpowiedniego współczynnika dla badanych wskaźników w celu ukazania ich wpływu na problem. Może polegać na przeliczeniu określonego parametru na podstawie nadanych wag wynikających z przyjętego kryterium ważności.

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Aproksymacja marketingowa może być niesłusznie utożsamiana z benchmarkingiem, ponieważ pierwsze pojęcie dotyczyć będzie naukowego poznania, drugie zaś jest praktycznym działaniem.

<sup>2</sup> Pojęcie homologii wprowadzone przez K.T. Koneckiego do teorii ugruntowanej z biologii, mające podkreślać inny sposób porównywania (K. T. Konecki, Studia z metodologii badań jakościowych, Teoria ugruntowana, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 63).

<sup>3</sup> Homologia to łączenie różnych typów logicznych w porównywanych obiektach, gdzie dobór obiektów nie jest ściśle określony.

<sup>4</sup> Pojęcie konwergencji wprowadzone przez autora referatu celem odróżnienia analiz porównawczych prowadzonych w stosunku do różnych podmiotów.

<sup>5</sup> W ogólnym sensie konwergencja to proces, w którym różne zjawiska, początkowo niepodobne i niespokrewnione, zbliżają się i upodabniają do siebie [<http://sjp.pwn.pl/slowniki/konwergencja.html>].

## Teoretyczny teren prowadzenia badań

Teren „teoretyczny” to układ współrzędnych w którym za pomocą wskaźników skonstruowanych na potrzeby prowadzonych analiz badań ilościowych dokonano pozycjonowania wybranych obiektów. To obraz charakteryzujący zachodzące relacje jako odległości różnokolorowych figur geometrycznych, które można porównać do mapy z zaznaczonymi symbolami wyznaczającymi lokalizację obiektów w realnie istniejącej przestrzeni. Badania diagnostyczne w terenie teoretycznym będą sprzyjały stawianiu hipotez zerowych, „prowadzący badanie musi konstruować hipotezę zerową w taki sposób, aby jej odrzucenie prowadziło do zaakceptowania pożądanego wniosku – stwierdzenia lub określenia warunku, który prowadzący badania pragnie zweryfikować” [Churchill 2002, s. 680].

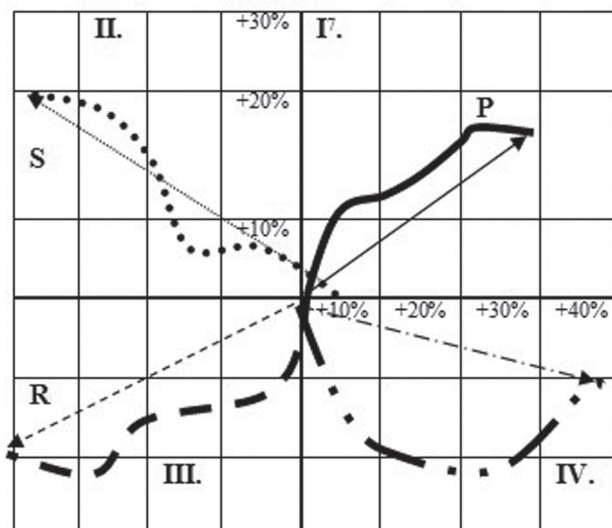
Przykładowy teren teoretyczny przedstawiono na układzie współrzędnych (rys. 1). Punkty charakterystyczne zostały określone przez wskaźniki wyznaczające trajektorie badanych obiektów [Dworak 2009, s. 179]. Poczynione założenia spowodują, że:

- w okresie bazowym wszystkie badane wskaźniki przyjmują wartość 100%, co odpowiada punktowi leżącemu na przecięciu osi rzędnej z odciętą,
- kolejne punkty wyznaczone są jako procent wzrostu lub spadku badanych wskaźników w stosunku do okresu bazowego,
- punkty charakteryzujące badane okresy łączy się z sobą odpowiednią krzywą – trajektorią, którą można uważać za ślad zachodzących procesów w podmiocie gospodarującym.

Wektory o współrzędnych  $(0; 0)$  i  $(x_n; y_n)$  pokazują: tempo wzrostu (długość wektora), wpływ badanego wskaźnika na rozwój (tangens alfa nachylenia wektora), kierunek rozwoju (zwrot wektora) umożliwiają podanie osądowi zajętej pozycji w danym momencie. Umieszczając na osi OX wskaźnik „zysk netto”, a na osi OY wskaźnik „wielkość zatrudnienia” w kolejnych latach, można wykreślić trajektorię charakteryzującą wzrost lub spadek tych wskaźników w badanym okresie. Ich analiza pozwoli na postawienie hipotezy związanej bezpośrednio z zajęcią pozycją przez podmiot gospodarujący<sup>1</sup>. Z właściwości wykresu wynika bowiem, że w ćwiartce pierwszej rozwój następuje w sposób ekstensywny, w drugiej intensywny, w trzeciej podmiot gospodarujący jest w fazie likwidacji, a w czwartej podjęto próby restrukturyzacji. Trajektorie hipotetycznych podmiotów gospodarujących P; Q; R; S niosą pewne informacje o sobie w kontekście przyjętych do badań wskaźników.

<sup>1</sup> Ze względu na ograniczone możliwości prezentacji nie zostały szerzej rozwinięte zagadnienia dotyczące wykorzystania różnych wskaźników takie jak nakłady na reklamę, zapasy, rentowność itp.

Rysunek 1. Trajektorie podmiotów gospodarujących



Cyframi rzymskimi I, II, III, IV oznaczono ćwiartki układu współrzędnych.

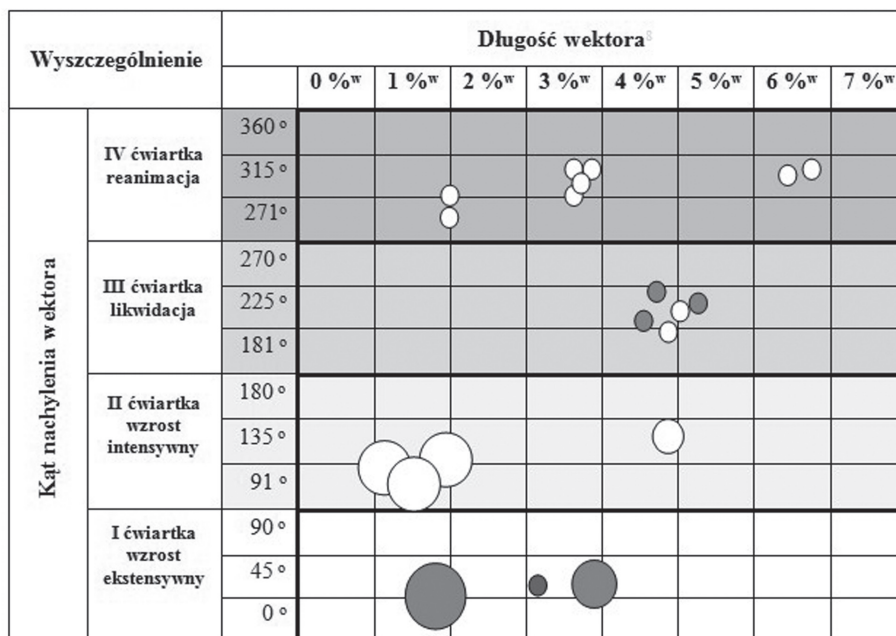
Źródło: opracowanie własne.

Pojawianie się kolejnych trajektorii obiektów z sektora, branży czy otoczenia spowoduje powstawanie zjawisk emergentnych, które umożliwią lepsze rozeznanie badanej sytuacji.

Do dalszego diagnozowania można się posłużyć „strategiczną kartą skupisk” (tab. 2). Ujęto w niej oprócz kąta nachylenia i wypadkowego wektora trajektorii także kolejne informacje – są nimi: udział produkcji podmiotu gospodarującego w danym sektorze (rozmiary punktu) oraz jego przynależność do sektora (kolor punktu). Umieszczając na niej dodatkowo podmioty gospodarujące z branży i otoczenia i analizując ich wzajemne położenie, można uaktywnić procesy emergentne poprzez porównanie oparte na analogii, homologii lub konwergencji.

Pojawiające się kolejne punkty charakteryzujące badane podmioty gospodarujące zwiększają liczbę możliwych rozwiązań badanych problemów. Pozycja wyznaczona im przez wskaźniki w strategicznej karcie skupisk informuje o tendencjach utrzymujących się w sektorze branży i otoczeniu.

Tabela 2. Strategiczna karta skupisk



Składowe wektora wyrażone są w procentach, dlatego ich wypadkowa została wyrażona także w procentach, lecz ze znakiem <sup>w</sup>

Źródło: opracowanie własne.

## Teren realny prowadzenia badań

Ustalanie przyczyny faktów ważnych z punktu widzenia rozwiązania problemu wymaga wykonania ekspertyz w miejscu powstania zdarzenia. Przykładowo: w procesach technologicznych przeprowadzane są badania okresowe podczas eksploatacji maszyn i urządzeń; badania socjologiczne – wykonywane wśród lokalnych społeczności; badania dotyczące czystości wód, powietrza, i ziemi prowadzone są w punktach wykrycia zanieczyszczeń. W marketingu prace badawcze – rozumiane jako „systematyczne planowanie, zbieranie, analiza i przekazywanie danych i informacji, istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo” [Kotler 1994, s. 20] – powinny być inicjowane tam, skąd będzie można pozyskać dużo wiarygodnych informacji umożliwiających rozwiązanie problemu.

Wstępna analiza wynikająca z różnych form pozycjonowania pozwala na rozeznanie się w sytuacji rynkowej. Na podstawie trajektorii wiadomo, jaką drogę przebył badany obiekt i jakie decyzje doprowadziły go do zajęcia określonego miejsca wśród konkurentów. Poprzez badania ilościowe stworzony został wizerunek zaistniałej sytuacji, który może być źródłem inspiracji do badań: socjologicznych, socjometrycznych, narracyjnych, psychologicznych. Prowadzone na podstawie własnych kwestionariuszy lub wykorzystujące wyniki prac specjalistów ze znanych ośrodków naukowo-badawczych będą uzupełnieniem badań ilościowych.

„Teren realny” w diagnostyce marketingowej to miejsce weryfikacji hipotez, których wyniki odnosić się będą do relacji wywołujących zmiany na rynku. Uzyskane w ten sposób dane mają charakter nieliczbowy [Babbie 2008, s. 40], a ich interpretacja zależy najczęściej od intuicji badacza. Obserwacje, ankiety i wywiady, teksty, dokumenty, nagrywania i transkrybowanie interakcji [Silverman 2007, s. 50] to narzędzia, którymi będzie się on posługiwał w celu uaktywnienia procesów emergentnych.

Proces diagnozowania podmiotów gospodarujących w terenie realnym można oprzeć na wybranych aspektach teorii ugruntowanej. Należąca do „jednej z najlepiej opracowanych strategii badań jakościowych” [Konecki 2000, s. 24] daje możliwość identyfikowania zjawisk, które doprowadziły badany podmiot gospodarujący do zajęcia danej pozycji wśród konkurencji. „Twórcy teorii ugruntowanej traktują budowanie teorii jako proces, nie jest to weryfikacja wcześniej zbudowanych hipotez na podstawie później zebranych danych” [Konecki 2000, s. 27]. Zastosowane procedury teorii ugruntowanej będą miały „zdolność poszukiwania zjawisk, których na początku badań nie szukaliśmy” [Konecki 2000, s. 27]. Zapożyczone z niej schematy badań będzie można traktować jako zbiór ustrukturyzowanego postępowania umożliwiający pojawianie się zjawisk emergencji. Są nimi:

- artykułowanie not teoretycznych polegających „na nadawaniu im spontanicznego, a nie mechanicznego charakteru” [Charmaz 2009, s. 106]. Przybierają one formę komentarzy zarówno uczestników badań, jak i osób niezwiązanych z meritum sprawy. Opinie praktyków związane z realiami, w jakich funkcjonuje podmiot gospodarujący, są niekiedy pozbawione szerszej perspektywy, stanowisko teoretyków zaś pozwala na zastosowanie naukowych metod rozwiązania problemu, wskazując tym samym kierunek dalszych badań. Zdania zarówno jednych, jak i drugich będą jednakowo cenne, ponieważ mogą zwracać uwagę na istotne szczegóły;



- kodowanie pozwala na rozczłonkowanie problemu badawczego na części i ich zapis w formie zwartej informacji lub słów kluczowych. Można je segregować według przyjętych kryteriów, co sprzyja analizie zebranych danych i „ma na celu [...] ukazanie wskaźników odnoszących się do sformułowanych konceptualizacji” [Charmaz 2009, s. 48].;
- próbki teoretyczne to wiadomości dotyczące innych obiektów z sektora branży lub otoczenia. Zwiększają one zakres informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Proces ich pobierania trwa do momentu „nasyceń” przejawiającego się tym, że kolejne dane przestają generować dodatkowe informacje istotne z punktu widzenia rozwiązania problemu [Charmaz 2009, s. 130];
- wrażliwość teoretyczna to „zdolność do generowania pojęć z danych i ich łączenia zgodnie z wzorcowymi modelami teorii” [www.google.pl/wrażliwość teoretyczna]. Wybór skutecznych modeli działania zależy od wiedzy i intuicji diagnosty. Przejawia się utrzymaniem dystansu do zebranych informacji pochodzących z różnych źródeł;
- triangulacja „umożliwia pełniejsze, wielostronne poznanie obiektu poddane go obserwacji, ponieważ wiąże się z ujmowaniem go z różnych perspektyw, w różnorodny sposób” [www.google.pl/triangulacja]. Polega głównie na ocenie końcowych rezultatów badań z perspektywy:
  - rzeczowej, opartej na faktach, gdzie każdy uczestnik przedstawia wyniki własnych badań dotyczących omawianych zagadnień. Nie ma tu gotowych wniosków, ponieważ pojawiają się one dopiero po zapoznaniu się z diagnozą stanu;
  - emocjonalnej; tu badacze mogą sobie pozwolić na wyrażanie własnego zdania bądź powoływanie się na autorytety. Z własnych poglądów nie muszą się tłumaczyć ani podawać powodów ich powstania;
  - pesymistycznej, polegającej na przedstawianiu negatywnego obrazu sytuacji, poszukiwaniu przyczyn (dlaczego coś się nie uda). Będzie brała pod uwagę prawdopodobne zdarzenia uniemożliwiające osiągnięcie celu;
  - optymistycznej, emanującej przyszłymi korzyściami, konstruktywnym myśleniem wybiegającym w przyszłość. Często są to spekulacje uwzględniające najlepszy możliwy scenariusz sytuacji w przyszłości;
  - lateralnej, wynikającej z poszukiwania alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów. Zazwyczaj możliwe jest więcej niż jedno roz-

wiązanie. Nie ma podstaw, by sądzić, że uznane działanie jest jedyne i najlepsze. Gotowość do szukania alternatywy oznacza postawę kreatywną;

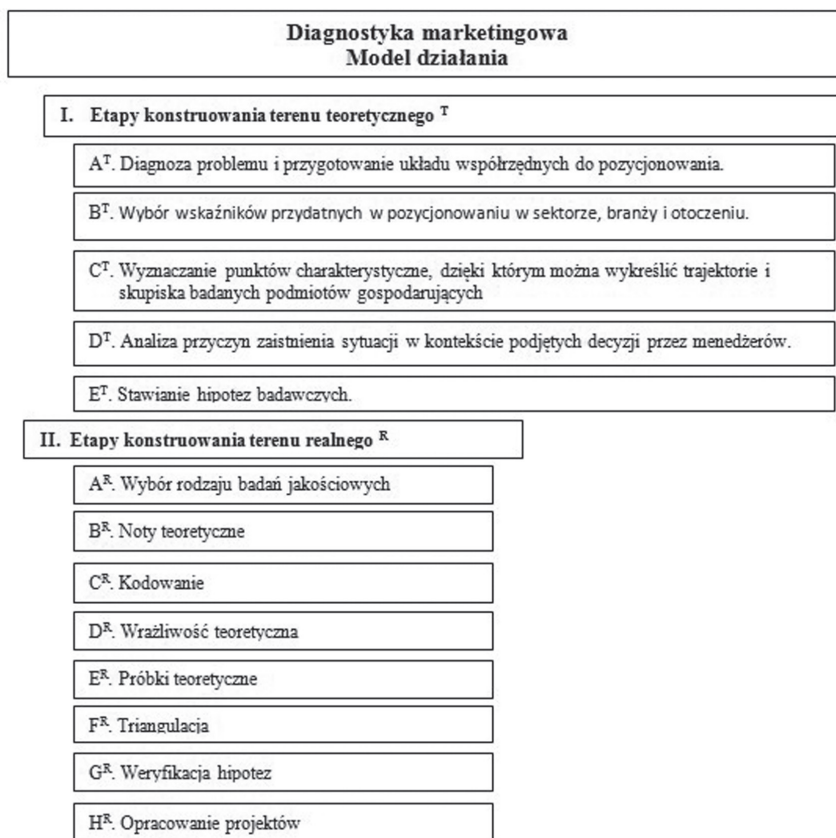
- prowokacyjnej, czyli odejścia od zwyczajowych wzorców i zastąpienia ich pomysłami awangardowymi.

Inne perspektywy mogą się koncentrować na ocenie badanych zjawisk z punktu widzenia ekonomii, socjologii, ekologii, psychologii. Od diagnostyki marketingowej będzie zależało, jaki rodzaj triangulacji zastosuje. Sposób przetwarzania danych nagromadzonych w terenie realnym jest mocno utrudniony ze względu na brak ustrukturyzowanych odpowiedzi oraz zmieniającego się w czasie kontekstu i warunków. Efekty badań i sposób ich przetwarzania są najczęściej dostępne wąskiej grupie specjalistów i każdy z nich może opracowywać własne sposoby rozwiązania problemu lub tworzyć nowe koncepcje rozwoju [Silverman, s. 402]. Zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej ramy diagnostyki marketingowej będą kształtowane nie tylko na początku, lecz także w trakcie prowadzonych prac badawczych.

## **Projekt zastosowania diagnostyki marketingowej w procesie kształcenia studentów**

Diagnostyka marketingowa może znaleźć zastosowanie w procesach dydaktycznych na wydziałach zarządzania wyższych szkół o profilu ekonomicznym. Przemawiają za tym następujące argumenty: porządkuje sposób prowadzenia badań marketingowych, wyznacza kolejność ich wykonywania, przyczyna się do samodzielnego wykonania projektów według uznanej procedury, jest ściśle związana z poszukiwaniem nisz rynkowych i podnoszeniem konkurencyjności firmy. Opanowanie zasad diagnozowania sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo, będzie cenną umiejętnością studentów, którzy dalszą pracę zawodową wiązą z marketingiem. Model działań diagnostycznych oparty na zaprezentowanych koncepcjach składa się z następujących etapów, co zostało zobrazowane na rys. 2.

**Rysunek 2. Model zastosowania diagnostyki marketingowej w procesie edukacyjnym szkół wyższych**



Źródło: opracowanie własne.

## Zakończenie

Głównym zadaniem diagnostyki marketingowej jest postawienie trafnych hipotez i opracowanie metod ich weryfikacji, celem zaś – sprecyzowanie wniosków i ujęcie ich w formy działań praktycznych, które umożliwią podmiotom gospodarującym rozpoznanie procesów rynkowych. Trajektorie w terenie teoretycznym są „śladami” podjętych decyzji przez menedżerów i pozwalają na analizę zasadności ich podejmowania. Teren realny to miejsce badań jakościowych, których celem jest weryfikacja hipotez. Zaproponowane metody diagnozowania marketingowego, prowadzone w te-

renie teoretycznym i realnym, mają na celu zasygnalizowanie sposobów tworzenia układów emergentnych.

Reasumując, prace nad uszczegółowieniem zakresu działań diagnostyki marketingowej mogą się przyczynić do poszerzenia zakresu, formy i badań rynku. Ponadto programy edukacyjne przygotowywane przez uczelnie ekonomiczne będą sprzyjały opracowaniu założeń do praktycznego kształcenia specjalisty diagnosta marketingowy, zorientowanego nie tylko w sytuacji ekonomicznej, społecznej, ekologicznej regionu, lecz także potrafiącego opracować skuteczną strategię rozwoju dla wybranego podmiotu gospodarującego. Nowy zawód można wykonywać zarówno w dużych przedsiębiorstwach, jak i w małych kancelariach świadczących usługi doradcze.

## Bibliografia

**Babbie E. (2008)**, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Blaug M. (1995)**, *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Charmaz K. (2009)**, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

**Churchill G. A. (2002)**, *Badania marketingowe, podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Dworak J. (2009)**, *Wykorzystanie pozycjonowania w procesie budowy strategii*, [w:] J. Dworak, T. Falencikowski, *Cele i uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2009, Prace naukowe tom 3.

**Kołodko G.W. (2010)**, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

**Konecki K.T. (2000)**, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Kotler Ph. (1994)**, *Marketing analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Bebethner&Sk, Warszawa.

**Mayer Th. (1996)**, *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Mison D., Noga-Bogomilski A. (2007)**, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Towarzystwo psychologiczne, Gdańsk.

**Nowak S. (2007)**, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Silverman D. (2007)**, *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

**Silverman D. (2008)**, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

## Źródła internetowe

<http://www.kopernik.org.pl/bazawiedzy/artykuly/percepcjaemergencja-emergencja/>, dostęp: dostęp 20.luty 2016.

[http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume13/PSJ\\_6\\_2\\_Glaser\\_Holton.pdf](http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume13/PSJ_6_2_Glaser_Holton.pdf), dostęp: 20.luty 2016.

<https://www.google.pl/#q=triangulacja+w+badaniach+jako%C5%9Bciowych+oznacza>, dostęp 10.luty 2016.

**Magdalena Kraszewska\***

Collegium Civitas

**Joanna Chudzian\*\***

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

## **Postawy młodych polskich konsumentów względem żywności funkcjonalnej**

### **Attitudes and Preferences Toward Functional Foods among Young Polish Consumers**

**Abstract:** Functional foods is a well-established food category in the advanced markets. However, only a few studies in this area were reported in Poland. In this study PAPI surveys were conducted in four Polish cities resulting in a sample of N=657 of adolescents and young consumers. The aim of the study was to gain an insight into awareness, perception, acceptance and purchase behaviour of young consumers of functional foods. Results suggest that functional foods are well-known in Polish market and have a segment of loyal customers among young consumers. Consumers appreciate the qualities of those foods, particularly its healthiness and high quality, moreover, they are willing to pay extra for this additional value. Sensory characteristics, still play a central role during a functional food choice. Three components of the overall attitude toward functional foods were identified: health orientation, preference for functional foods and preference for natural foods.

**Key-words:** functional foods, consumer behavior, food choice, attitudes and preferences toward food

\* magdalena.kraszewska@civitas.edu.pl

\*\* joanna\_chudzian@sggw.pl

## Wprowadzenie

Wpływ produktu na zdrowie to jedna z głównych motywacji wyboru żywności [Chen 2011, ss. 110–118]. Zdrowotność produktu obok jego bezpieczeństwa i smaku jest często wymieniana przez konsumentów jako najważniejsza cecha produktu. Konsumenty oczekują, że żywność oferowana na rynku jest nie tylko bezpieczna, lecz także wpływa korzystnie na zdrowie. W odpowiedzi na te oczekiwania przemysł spożywczy stworzył nowy rodzaj żywności – żywność prozdrowotną, inaczej żywność funkcjonalną (ŻF). ŻF wg najczęściej używanych definicji to żywność, która poprawia funkcje fizjologiczne ludzkiego ciała [Diplock et al. 1999, ss. 1–27], a także żywność, która ma dodatkowy korzystny wpływ na zdrowie poza dostarczaniem substancji odżywczych [Roberfroid 2000, ss. 1660–1664].

Sektor spożywczy krajów wysokorozwiniętych zaczął wytwarzać produkty funkcjonalne w latach 90. XX w. i od tamtego czasu rynek ten się powiększa. W 2011 r. globalna sprzedaż ŻF wyniosła 111 mld euro [Brečić et al. 2014, ss. 662–675], a cztery największe rynki to USA (21,2% ogólnej sprzedaży), Chiny (12,9%), Europa Zachodnia (8,25%) i Japonia (8,2%). Do połowy pierwszej dekady XXI w. do najbardziej dynamicznego wzrostu sprzedaży ŻF doszło w USA i Europie Zachodniej, natomiast po roku 2005 sprzedaż na tych rynkach uległa stabilizacji, a dynamiczny wzrost rozpoczął się na rynkach wschodzących takich jak Chiny, Ameryka Łacińska i Europa Wschodnia [Brečić et al. 2014, ss. 662–675].

Fakt, że produkty funkcjonalne są wzbogacane o korzystne dla zdrowia substancje, dobrze wpisuje się w popularne przekonanie konsumentów o silnym związku składników odżywczych i zdrowotności produktów [Menrad 2003, ss. 181–188, Siro et al. 2008, ss. 456–467, Bornkessel et al. 2014, ss. 330–339]. Trend ten po angielsku określanym jako *nutritionism* odnosi się do schematu myślowego konsumentów „jedzenie = składniki odżywcze = zdrowie” [Block et al. 2011, ss. 5–13, Cornish 2012, ss. 292–302]. Z kolei silne asocjacje produktów funkcjonalnych z zaawansowaną technologią stoją w opozycji do preferowanej naturalności w produkcji żywności i mogą stanowić barierę dla decyzji zakupowych części konsumentów [Rozin et al. 1999, ss. 163–180, Lähteenmäki 2013, ss. 196–201].

ŻF jest produkowana w wielu kategoriach, w szczególności są to produkty pochodzenia mlecznego, napoje, produkty zbożowe – płatki i przekąski czy masła roślinne. Ciekawą klasyfikację przedstawia Makinen-Aakula [2006], która wyróżnia trzy główne rodzaje produktów funkcjonalnych: „dobre dla życia”, np. regulujące pracę żołądka



i jelit, „redukujące ryzyka zdrowotne”, czyli np. produkty obniżające ciśnienie czy cholesterol, oraz „ułatwiający życie” [produkty bez laktozy, bez glutenu].

Wprowadzanie nowych produktów żywnościowych na rynek jest ryzykowne [Kraszewska i Bartels 2007, ss. 27–39], szczególnie przy silnym nasyceniu rynku żywności i zaciętej konkurencji w sektorze produkcji. Wprowadzanie produktów funkcjonalnych jest dla przedsiębiorstw jeszcze trudniejsze ze względu na konieczność zastosowania zaawansowanej i kosztownej technologii do produkcji [Bhaskaran i Hardley 2002, ss. 591–606].

Badania dowiodły, że zwiększona zdrowotność ŻF nie powoduje obniżenia oczekiwań względem jakości produktu funkcjonalnego ani jego właściwości sensorycznych u konsumentów [Tuorila i Cardello 2002, ss. 561–569, Urala i Lähteenmäki 2004, ss. 793–803, Verbeke 2006, ss. 126–131, Annunziata i Vecchio 2013, ss. 348–355]. A zatem produkcja ŻF wymaga zarówno staranności, jeżeli chodzi o właściwości sensoryczne i jakościowe, jak i dodatkowych zasobów na wzbogacenie produktów o właściwości funkcjonalne. Jak trudne jest to zadanie, przekonały się firmy farmaceutyczne, które zachęczone wzrastającym popytem na ŻF, próbowały ten rynek spenetrować [Bhaskaran i Hardley 2002, ss. 591–606]. Brak doświadczenia tych producentów w dostarczaniu produktów o satysfakcjonujących cechach sensorycznych wielokrotnie przyczynił się do porażki we wprowadzaniu tych produktów na rynek [Bhaskaran i Hardley 2002, ss. 591–606].

Należy też pamiętać, że cecha funkcjonalności należy do tzw. cech jakości zawierzonych [*credence quality*], które nie mogą być zweryfikowane przez konsumenta [np. zawartość danej witaminy] i które konsument wybiera, kierując się zaufaniem do produktu i producenta [Grunert 1997, ss. 157–174].

## **Determinanty wyboru żywności funkcjonalnej – przegląd literatury**

Liczni autorzy [Bech-Larsen i Grunert 2003, ss. 9–14, Ares i Gambaro 2007, ss. 148–158, Siegriest et al. 2008, ss. 526–529] wskazują, że na akceptację produktów funkcjonalnych oraz na intencję ich zakupu ma wpływ zarówno ocena produktu bazowego (*carrier product*), jak i elementu funkcjonalnego. Aby produkt został zaakceptowany, obydwa komponenty muszą być ocenione pozytywnie. A zatem, aby badać wybory konsumenckie względem ŻF, należy uwzględnić zarówno czynniki wyboru żywności

tradycyjnej, jak i czynniki związane z funkcjonalnością produktu. Dodatkowo, ponieważ produkty funkcjonalne są stosunkowo nowymi produktami, na ich akceptację wpływa, po pierwsze, świadomość istnienia tych produktów, a po drugie, wiedza o produktach funkcjonalnych [Annunziata i Vecchio 2013, ss. 348–356, Bornkessel et al. 2013, ss. 330–339].

Proces wyboru żywności przez konsumentów jest złożony [Chen 2011, ss. 110–118]. W ciągu dwóch ostatnich dekad poświęcono wiele badań poszczególnym determinantom tego procesu. Poza tradycyjnie uwzględnianymi w badaniach konsumenckich cechami społeczno-demograficznymi (płeć, wiek, wykształcenie) za klasyczne determinanty wyboru żywności uznaje się postawy względem produktu [Tuorila 1997, ss. 559–606], przy czym szczególne znaczenie, jak się wydaje, mają: postawa względem zdrowia [Urala i Lähteenmäki 2003, ss. 148–158, Urala i Lähteenmäki 2004, ss. 793–803], postawa względem naturalnych metod produkcji [Urala i Lähteenmäki 2003, ss. 148–158, Frewer et al. 2003, ss. 714–731] czy nowości produktu [Urala i Lähteenmäki 2003 ss. 148–158, Pliner i Hobden 1992, ss. 105–120].

Inną determinantą silnie wpływającą na wybór żywności są style życia [Bhaskaran i Hardley 2002, ss. 591–606, Urala i Lähteenmäki 2004, ss. 793–803, Wansink 2007, Jeżewska-Zychowicz 2009, ss. 183–187, Brečić et al. 2014, ss. 662–675], a w szczególności style życia zorientowane na zdrowie [Chen 2011, ss. 110–118] czy style życia związane z żywnością [Brunso et al. 2005, ss. 83–93].

Ewaluacja cech produktów funkcjonalnych stanowi kolejny ważny nurt badań. Tak jak przy wyborze wszystkich produktów żywnościowych cechy sensoryczne, a w szczególności smak produktu, są kluczowym elementem oceny [Urala i Lähteenmäki 2007, ss. 1–12]. Liczne badania potwierdziły, że konsumenci nie są skłonni zrezygnować z tej cechy na rzecz np. zwiększonej zdrowotności [Tuorilla i Cardello 2002, ss. 561–569, Annunziata i Vecchio 2013, ss. 348–355, Verbeke 2006, ss. 126–131]. Potwierdzono też istotność ładnego wyglądu produktów funkcjonalnych [Lähteenmäki 2013, ss. 196–201, Sorensen et al. 2003, ss. 1152–1166, Stevenson et al. 2007, ss. 417–434]. Niewątpliwie kolejną kluczową cechą produktów funkcjonalnych (zwanych wszak prozdrowotnymi) jest ich wpływ na zdrowie [Bech-Larsen i Grunert 2003, ss. 9–14, Di Monaco et al. 2005, ss. 1–16].

Podsumowując: centralnym zagadnieniem w odniesieniu do produktów funkcjonalnych jest ich wpływ na zdrowie. Było one badane w kontekście postaw względem zdrowia, stylów życia, motywacji zdrowotnych w wyborze żywności czy oceny zdrowotności produktów. Istotność tego zagadnienia znalazła wyraz w prawodawstwie

światowym i UE, gdzie używanie tzw. oświadczeń zdrowotnych, czyli stwierdzeń o korzystnym wpływie poszczególnych produktów żywnościowych lub substancji na zdrowie, zostało ściśle uregulowane [Lähteenmäki 2013, ss. 196–201].

W Polsce brakuje badań nad akceptacją ŻF na reprezentacyjnych próbach badawczych. Ważne badanie Jeżewskiej-Zychowicz [2009, ss. 183–187] było przeprowadzone tylko na jednym wydziale uniwersyteckim, w dodatku związanym z żywieniem człowieka, co mogło znacząco wpłynąć na wiedzę o produktach funkcjonalnych. Było też przeprowadzone na niewielkiej próbie badawczej znacząco zaburzonej jeżeli chodzi o strukturę płci (ok. 85% badanej próby stanowiły kobiety).

Uznając wybór segmentu młodych konsumentów przez Jeżewską-Zychowicz za trafny, przeprowadziliśmy badanie na próbie lepiej reprezentującej wybrany segment – bardziej zrównoważonej pod względem płci oraz obejmującej młodzież ze szkół średnich i studentów z różnych uniwersytetów i miast.

Celem badania było ustalenie poziomu wiedzy o ŻF oraz wyszczególnienie najważniejszych względem niej postaw. Kolejnym celem było zbadanie akceptacji oraz intencji zakupu tego rodzaju produktów wśród młodych polskich konsumentów. Jesteśmy też zainteresowani postrzeganiem tego rodzaju żywności przez młodych polskich konsumentów, a w szczególności oceną jej poszczególnych atrybutów.

## Metoda badawcza

Niniejsze badanie jest powtórzeniem badania konsumenckiego dotyczącego ŻF przeprowadzonego w Chorwacji i opublikowanego przez Markovina et al. [2011, ss. 7–16]. Dzięki współpracy z Uniwersytetem w Zagrzebiu otrzymano oryginalne narzędzie badawcze, które zostało zaadaptowane dla potrzeb polskiego badania.

Badanie przeprowadzono na przełomie lat 2014 i 2015. Wykorzystano metodę ankiety audytoryjnej [PAPI – *paper and pencil interview*]. Wypełnianie kwestionariusza trwało ok. 15 minut.

## Respondenci

Odpowiednio do badania chorwackiego jako grupę docelową wybrano młodych konsumentów, uczniów szkół średnich i studentów. Ze względu na niską dostępność

produktów funkcjonalnych na obszarach wiejskich wybrano respondentów żyjących w dużych miastach lub ich pobliżu – Warszawa, Kraków, Poznań i Białystok, w których przeprowadzono badanie w trzech szkołach średnich i na pięciu uniwersytetach. W ten sposób zapewniono dobrą reprezentację segmentu młodych polskich konsumentów.

Po wyeliminowaniu ankiet wypełnionych wadliwie finalnie uzyskano N=657 w pełni wypełnionych ankiet, co jest wystarczającą liczbą zarówno do statystycznej analizy danych, jak i do uogólnienia wyników dla tego segmentu konsumentów.

Cechy demograficzno-społeczne respondentów przedstawiono w tabeli 1. Kobiety stanowiły 61% próby. Rozkład wieku respondentów przedstawiono w trzech kategoriach wiekowych – uczniowie szkoły średniej w wieku 14-19 lat stanowili 25% próby, studenci w wieku 21–25 lat stanowili 67% próby, a respondenci w wieku 25–30 lat stanowili 9% próby. Szkołę podstawową ukończyło 26% respondentów, średnią 40%, a ukończone studia miało 34% respondentów.

Większość respondentów żyło w gospodarstwach domowych liczących od 2 do 4 osób (63% respondentów), bez dzieci (74%).

**Tabela 1. Cechy demograficzno-społeczne respondentów badania**

N liczba respondentów ogółem	657
<i>Płeć</i>	
Kobieta	61%
Mężczyzna	39%
<i>Wiek [w latach]</i>	
14-19	25%
21-25	67%
25-30	9%
<i>Wykształcenie [ukończone]</i>	
Szkoła podstawowa	26%
Szkoła średnia	40%
Studia	34%
<i>Liczba osób w gospodarstwie domowym</i>	
1	6%
2 do 4	63%
5 do 7	28%
8 +	3%
<i>Liczba dzieci do 14. roku życia w gospodarstwie domowym</i>	
Bez dzieci	75%
1	18%
2 +	8%

Źródło: Badanie własne.

## Kwestionariusz

Angielska wersja kwestionariusza użytego w badaniu w Chorwacji przez Markovina et. al [2011, ss. 7–16] została przetłumaczona na język polski i ponownie na angielski, aby się upewnić, że pierwotne znaczenie nie uległo zmianie (*back translation*). Niektóre stwierdzenia zmieniono w stosunku do oryginału z negacji na twierdzenia lub odwrotnie.

Kwestionariusz składał się z kilku części: świadomość i wiedza o ŻF, preferencje i zachowanie względem ŻF i na końcu metryczka zawierająca pytania o cechy demograficzno-społeczne. Na początku kwestionariusza umieszczono definicję ŻF na podstawie Diplock et al. [1999, ss. 1–27] i Roberfroid [2000, ss. 1660–1664].

Postawy i preferencje mierzono, opierając się na pięciostopniowej skali Likerta, zaś cechy produktów respondenci oceniali na skali pięciopunktowej, przyznając punkty od 1 do 5. Stosowano również pytania dychotomiczne, otwarte i wielokrotnego wyboru.

## Analiza danych

Analizy statystyczne wykonano za pomocą programu R-studio. Do wstępnej analizy danych wykorzystano statystyki opisowe – częstości, rozkłady i średnie. Związki korelacji pomiędzy cechami demograficzno-społecznymi i chęcią zakupu badano za pomocą korelacji Pearsona. Statystyczną istotność różnic pomiędzy grupami badano za pomocą testu Chi-kwadrat. Do oceny skali postaw względem ŻF zastosowano analizę czynnikową (eksploracyjną), przy ekstrakcji czynników metodą czynników podstawowych (*principal component*), z rotacją czynników Varimax i normalizacją Kaisera.

## Wyniki badań

### Kupowanie żywności funkcjonalnej

Prawie 90% respondentów zakupiło w przeszłości żywność funkcjonalną, wśród nich 20% kupowało ją często, a mniej więcej 55% – czasem. Respondenci, którzy kupowali żywność funkcjonalną, w przeważającej części nabywali ją w supermarketach (blisko

80% respondentów). Pozostałe istotne miejsca zakupu to „bezpośrednio od producenta”, wskazane przez 14% respondentów, i sklepy specjalistyczne (7%).

Najczęściej kupowane rodzaje ŻF to owoce i warzywa oraz ich przetwory oraz płatki zbożowe (obie kategorie wskazane przez ok. 60% respondentów) i produkty mleczne (nieco ponad 50%). Mniej liczne wskazania uzyskały herbaty (ok. 37%) oraz oliwa (18%).

Aż 75% respondentów uznało kupowanie ŻF w przyszłości za prawdopodobne lub bardzo prawdopodobne, a tylko 6% wyraziło niechęć do takich zakupów.

Prawie połowa respondentów zadeklarowała chęć kupowania ŻF, nawet jeżeli kosztuje ona więcej niż zwykła żywność, przy czym 26% respondentów było gotowych zapłacić o 20% więcej, a prawie 40% respondentów było gotowych zapłacić więcej o 10%.

### Postawy względem żywności funkcjonalnej

Postawy wobec ŻF badano poprzez ocenę istotności siedmiu cech produktów funkcjonalnych podczas podejmowania decyzji o ich zakupie. Respondenci mogli ocenić każdą z siedmiu cech w skali od 1 do 5, przy czym 1 oznaczało cechę „w ogóle nieistotną”, a 5 „bardzo istotną”. Wyniki oceny ważności cech produktów funkcjonalnych przez respondentów przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Ocena ważności cech produktów funkcjonalnych przez respondentów podczas dokonywania wyboru produktu

Cecha	Średnia	Odchylenie standardowe
smak	4,50	0,72
stosunek jakość do ceny	4,14	0,87
cena	3,95	0,92
kraj pochodzenia	3,14	1,24
certyfikat	3,13	1,16
producent / marka	3,13	1,10
miejsce zakupu	2,89	1,13

Źródło: Badania własne.

Podczas wybierania produktów funkcjonalnych, respondenci zadeklarowali, że najistotniejsze są smak produktu ( $\bar{X}=4,5$ ), stosunek jakości do ceny oraz cena produktu (średnie ok. 4). Kraj pochodzenia produktu funkcjonalnego, fakt posiadania certy-

fikatu czy producent (marka) miały istotnie mniejsze znaczenie, ze średnimi na poziomie niewiele wyższymi od 3. Najmniej istotną cechą według respondentów było miejsce zakupu.

Aby ocenić statystyczną istotność różnic pomiędzy średnimi ewaluacjami cech produktów funkcjonalnych podczas zakupu, przeprowadzono testy post-hoc Tukeya z użyciem korekcji Bonferroniego. Wyniki testów post-hoc wskazały, że różnice w ewaluacji trzech najwyższych średnich są istotne statystycznie ( $p$ -wartości  $< 0,05$ ) oraz że różnica w ewaluacji trzeciej i czwartej według wielkości średniej (cena i kraj pochodzenia) jest również istotna statystycznie.

W kolejnej części badania dotyczącej postaw względem ŻF respondentów poproszono o ocenę sześciu cech produktów funkcjonalnych ogółem w skali od 1 do 5, gdzie 1 było oceną najniższą, a 5 najwyższą. A zatem respondenci byli pytani, na ile ich zdaniem żywność funkcjonalna jest zdrowa, w dobrej cenie, atrakcyjna wizualnie, dobrej jakości, trwała i smaczna. Średnie ewaluacje tych cech zostały przedstawione w tabeli 3.

**Tabela 3. Średnie oceny cech produktów funkcjonalnych w skali od 1 do 5**

Cecha	Średnia	Odch. stand.
Zdrowy	4,26	0,87
Dobrej jakości	4,11	0,87
Smaczny	3,85	0,98
Dobrze wygląda	3,42	1,01
W dobrej cenie	3,19	1,25
Trwały	3,09	1,06

Źródło: Badanie własne.

Średnie ewaluacje cech ŻF wahały się od 4,26 (najwyższa średnia), do 3,09 (najniższa). Produkty funkcjonalne zostały ocenione raczej jako produkty zdrowe i dobrej jakości (najwyższe średnie ewaluacje) oraz drogie i mało trwałe (najniższe średnie ewaluacje). Umiarkowane oceny otrzymały smak i wygląd.

Wyniki testu Tukeya przy użyciu korekcji Bonferroniego wskazują na statystyczną istotność różnic pomiędzy średnimi ewaluacjami cechy, jedynie różnica pomiędzy średnimi ocenami wyglądu i trwałości nie jest statystycznie istotna ( $p$ -wartość  $> 0,05$ ).

Respondenci byli też pytani, czy mają zaufanie do etykiet produktów funkcjonalnych. 30% respondentów zadeklarowało, że ufa etykietom produktów funkcjonalnych,

13% nie ufało w ogóle, a większość, bo aż 65%, zadeklarowała ograniczone zaufanie („ufam tylko niektórym etykiatom”).

Postawy względem ŻF zbadano, korzystając z 14-elementowej skali opracowanej przez Markovina et al. 2011. Zanim przeprowadzono analizę czynnikową, opracowano macierz korelacji dla poszczególnych stwierdzeń i usunięto wszystkie stwierdzenia, które nie korelowały wystarczająco wysoko z żadnym innym stwierdzeniem (jako poziom minimalny wyznaczono 0,3). To założenie spowodowało eliminację czterech elementów z narzędzia.

Posługując się kryterium Kaisera (dot. zatrzymywania czynników o wartości własnej > 1), zdecydowano się na rozwiązanie trzyczynnikowe, które objaśniało 41% wariancji całkowitej. To rozwiązanie zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 5. Trzyczynnikowe rozwiązanie z analizy czynnikowej, ładunki czynników, wariancja objaśniana**

Ładunek czynnika		Objaśniana wariancja
<i>Czynnik 1 – orientacja na zdrowie [ZDROWIE]</i>		0,16
Wybieram produkty spożywcze starannie, gdyż dbam o zdrowie	0,81	
Myślę o sobie jako o konsumentie dbającym o zdrowie	0,62	
Zdrowa dieta jest dla mnie ważna	0,54	
<i>Czynnik 2 – SKŁONNOŚĆ do żywności funkcjonalnej</i>		0,14
Mądrą rzeczą jest kupowanie żywności funkcjonalnej	0,65	
Produkty funkcjonalne są lepszej jakości niż pozostałe	0,61	
Produkty funkcjonalne to jedno wielkie oszustwo [R]	0,48	
Mam zaufanie do informacji na opakowaniach produktów funkcjonalnych	0,31	
<i>Czynnik 3 – skłonność do naturalnych metod produkcji [NATURALNOŚĆ]</i>		0,11
Wolę żywność naturalną	0,83	
Obecnie żywność pełna jest chemicznych składników [R]	0,35	
Notes: [R] = elementy o kierunku przeciwnym, przekodowane przed analizą danych		

Źródło: Badanie własne.

Pierwszy czynnik, w skrócie nazwany ZDROWIE, zawiera trzy stwierdzenia wyrażające preferencje względem zdrowia, zdrowego stylu życia i zdrowej diety. Czynnik ten w 16% objaśniał wariancję całkowitą. Drugi czynnik, złożony z czterech stwierdzeń –



opinii o ŻF – został nazwany SKŁONNOŚĆ do ŻF. Czynniki te objaśniał 14% wariancji całkowitej. Ostatni czynnik, NATURALNOŚĆ, dwuelementowy, objaśniał 11% wariancji całkowitej i wyrażał preferencję względem naturalnej żywności.

Te trzy czynniki korelowały ze sobą w różnym stopniu:  $r_{F1,F2}=0,19$ ;  $p=0,000$ ;  $r_{F1,F3}=0,14$ ;  $p=0,000$  and  $r_{F2,F3}=0,06$ , co może być oznaką pewnych zależności pomiędzy czynnikami. Największa korelacja wystąpiła między czynnikami ZDROWIE i SKŁONNOŚĆ do ŻF ( $r_{F1,F2}=0,19$ ). Wskazuje to, że dla respondentów koncepcje zdrowej żywności i żywności funkcjonalnej są powiązane, a zatem wydaje się, że żywność funkcjonalna jest kojarzona ze zdrowiem. Biorąc pod uwagę siłę związków pomiędzy czynnikami, podobna korelacja wystąpiła pomiędzy czynnikami NATURALNOŚĆ i ZDROWIE ( $r_{F1,F3}=0,14$ ), co ponownie wskazuje na powiązanie tych koncepcji. Zdecydowanie niższa korelacja wystąpiła pomiędzy czynnikami NATURALNOŚĆ i SKŁONNOŚĆ do żywności funkcjonalnej, co wskazuje na odległość tych dwóch koncepcji dla respondentów.

## Cechy demograficzno-społeczne a intencja zakupu

Aby zidentyfikować możliwe związki pomiędzy korelatami demograficzno-społecznymi a intencją zakupu ŻF, posłużono się testem Chi-kwadrat. Potwierdzono wpływ płci na deklarowane intencje zakupu ( $X^2=15,424$ ,  $df=4$ ,  $p=0,004$ ), przy czym kobiety wykazywały wyższe intencje zakupu niż mężczyźni. Analizując wpływ wieku na intencje zakupu, starsi respondenci (19–30 lat) okazali się bardziej skłonni do kupowania ŻF niż respondenci poniżej 18. roku życia ( $X^2=30,728$ ,  $df=4$ ,  $p=0,000$ ). Potwierdzono również wpływ wykształcenia na deklarowaną intencję zakupu, przy czym wzrost wykształcenia pozytywnie korelował z intencją zakupu ( $X^2=25,411$ ,  $df=8$ ,  $p=0,001$ ).

## Wnioski

Wyniki wskazują, że młodzi polscy konsumenci znają żywność funkcjonalną (ŻF) (90% kupiło produkt funkcjonalny w przeszłości), a istotna część badanych regularnie ją kupuje (ok. 20%). Co więcej, trzy czwarte respondentów widzi siebie jako konsumentów ŻF w przyszłości. To pozwala wnioskować, że produkty funkcjonalne znalazły swoje miejsce na rynku żywności w Polsce, mają swoich zwolenników wśród młodych kon-

sumentów i będą ich mieć w przyszłości, co jest dobrym znakiem dla producentów tej żywności.

Prawie połowa respondentów zadeklarowała chęć kupowania ŻF, nawet jeżeli jest droższa od żywności tradycyjnej, a ok. 25% badanych było skłonnych zapłacić o 20% więcej, co pokazuje, że młodzi konsumenci są świadomi szczególnej wartości produktów prozdrowotnych i są skłonni za to płacić.

Analizując wpływ cech społeczno-demograficznych, młode kobiety wykazały wyższą intencję zakupu ŻF od młodych mężczyzn, przy czym wraz ze zwiększającym się wykształceniem i wiekiem wzrastała również intencja zakupu produktów funkcjonalnych u młodych konsumentów.

Żywność funkcjonalna jest w większości kupowana w sklepach wielkopowierzchniowych. Najczęściej kupowane przez młodych konsumentów rodzaje ŻF to owoce, warzywa oraz ich przetwory, a także płatki zbożowe i produkty mleczne.

Podczas wyboru ŻF respondenci wskazali na trzy cechy jako na najistotniejsze kryteria wyboru: smak, stosunek jakości do ceny oraz samą cenę, przy czym smak był najistotniejszy. Jest to zgodne z tym, co pisali inni autorzy o decydującej roli właściwości sensorycznych (Tuorila i Cardello 2002, ss. 561–569, Urala i Lähteenmäki 2004, ss. 793–803, Verbeke 2006, ss. 126–131, Annunziata i Vecchio 2013, ss. 348–355). Poszczególne cechy produktów funkcjonalnych zostały ocenione wysoko, wszystkie średnie powyżej 3 w skali od 1 do 5, a najwyżej zostały ocenione zdrowotność i jakość ŻF (średnie powyżej 4). To pokazuje, że dla konsumentów prozdrowotność produktów funkcjonalnych stanowi realną wartość, która jest dostrzegana i doceniana.

Wyodrębniono trzy komponenty postawy względem ŻF: preferencję względem zdrowego stylu życia i zdrowej diety, skłonność do ŻF oraz preferencję względem naturalnej żywności. Dalsza eksploracja związków pomiędzy tymi trzema komponentami potwierdziła powiązanie koncepcji zdrowia i żywności funkcjonalnej przez respondentów, a także pokazała, że koncepcja żywności funkcjonalnej stoi w opozycji do koncepcji naturalności żywności.

## Bibliografia

**Annunziata A., Vecchio, R. (2013)**, *Consumer perception of functional foods: A conjoint analysis with probiotics*, "Food Quality and Preference" z. 28.

**Ares, G. and Gambaro, A. (2007)**, *Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods*, "Appetite", z. 49 nr. 1.

**Bech-Larsen, T., Grunert, K.G. (2003)**, *The perceived healthiness of functional foods. A conjoint study of Danish, Finnish and American consumers' perception of functional foods*. "Appetite", z. 40.

**Bhaskaran, S., Hardley, F. (2002)**, *Buyer beliefs, attitudes and behaviour: foods with therapeutic claims*. "Journal of Consumer Marketing", z.19 nr.7.

**Bornkessel, S., Bröring, S., Omta, S.W.F. and van Trijp, H. (2014)**, *What determines ingredient awareness of consumers? A study on ten functional food ingredients*, "Food Quality and Preference", z. 32, cz. C.

**Block, L. G., Grier, S.G., Childers, T.L., Davis, B., Ebert, J.E.J., Kumanyika, S., Laczniak, R.N., Machin, J.E., Motley, C.M., Peracchio L., Pettigrew, S., Scott, M., van Ginkel Bieshaar, M.N.G. (2011)**, *From Nutrients to Nurturance: A Conceptual Introduction to Food Well - being*, "Journal of Public Policy & Marketing", z. 30 nr. 1.

**Brecic, R., Gorton, M., Barjolle, D. (2014)**, *Understanding variations in the consumption of functional foods – evidence from Croatia*, "British Food Journal", z. 116 nr 4.

**Brunso, K., Bredahl, L., Grunert, K. G., and Scholderer, J. (2005)**, *Consumer perception of the quality of beef resulting from various fattening regimes*. "Livestock Production Science", z. 94 nr. 1.

**Cornish L.S. (2012)**, *It's good for me: It has added fibre! An exploration of the role of different categories of functional foods in consumer diets*, "Journal of Consumer Behaviour", nr. 11.

**Chen, M. F. (2011)**, *The mediating role of subjective health complaints on willingness to use selected functional foods*. "Food Quality and Preference", z. 22 nr 1.

**Diplock AT, Agget PJ, Ashwell M, Bornet F, Fern EB, Roberfroid MB. (1999)**, *Scientific Concepts of Functional Foods in Europe: Consensus Document*. "British Journal of Nutrition" z. 81.

**Frewer L, Scholderer J, Lambert N. (2003)**, *Consumer Acceptance of Functional Foods: Issues for the Future*. "British Food Journal", z. 105.

**Grunert, K. G. (1997)**, *What's in a steak? A cross-cultural study on the quality perception of beef*. "Food Quality and Preference" z. 8.

**Jeżewska-Zychowicz M. (2009)**, *Impact of Beliefs and Attitudes on Young Consumers' Willingness to use Functional Food*. "Polish Journal of Food and Nutrition Science" z. 59 nr 2.

**Kraszewska, M. and Bartels, J. (2008)**, *A theoretical framework for consumer willingness to adopt novel food products*. "Scripta Horticulturae", z. 8.

**Lahteenmaki, L. (2013)**, *Claiming health in food products: Ninth Pangborn Sensory Science Symposium*. "Food Quality and Preference", z. 27 nr 2.

**Makinen-Aakula, M. (2006)**, *Trends in functional foods dairy market. In Proceedings of the third functional food net meeting*.

**Markovina, J., Cacic, J., Gajdos Kljusuric, J. and Kovacic, D. (2011)**, *Young consumers perception of functional foods in Croatia*, "British Food Journal", z. 113 nr. 1.

**Menrad, K. (2003)**, *Market and marketing of functional food in Europe*. "Journal of Food Engineering", z. 56.

**Di Monaco R, Ollila S, Tuorila's H. (2005)**, *Effect of Price on Pleasantness Ratings and Use Intentions for a Chocolate Bar in the Presence of a Health Claim*. "Journal of Sensory Studies" z. 20.

**Pliner, P., Hobden, K. (1992)**, *Development of a scale to measure the trait of food neophobia in humans*. "Appetite", z. 19.

**Roberfroid, M. B. (2000)**, *Concepts and strategy of functional food science. The European perspective*. "The American Journal of Clinical Nutrition", z. 71.

**Rozin, P., Fischler, C., Imada, S., Sarubin, A., & Wrzesniewski, A. (1999)**, *Attitudes to food and the role of food in life in the USA, Japan, Flemish Belgium and France. Possible implications for the diet-health debate*. "Appetite", z. 33.

**Siegrist, M., Stampfli, N., Kastenholz, H. (2008)**, *Consumers' willingness to buy functional foods. The influence of carrier, benefit and trust*. "Appetite", z. 51 nr 3.

**Siro, I., Kapolna, E., Kapolna, B., & Lugasi, A. (2008)**, *Functional food. Product development, marketing and consumer acceptance—A review*. "Appetite", z. 51.

**Sorensen L, Moller P, Flint A, Martens M, Raben A. (2003)**, *Effect of Sensory Perception of Foods on Appetite and Food Intake: a Review of Studies on Humans*. "International Journal of Obesity", z. 27.

**Stephoe, A., Pollard, T. and Wardle, J. (1995)**, *Development of a measure of the motives underlying the selection of food: the food choice questionnaire*, "Appetite", z. 25 nr. 3.

**Stevenson C, Doherty G, Barnett J, Muldoon O.T., Trew K. (2007)**, *Adolescents' views of Food and Eating: Identifying Barriers to Healthy Eating*. "Journal of Adolescence", z. 30.

**Tuorila, H. (1997)**. *Attitudes as determinants of food consumption*. [2nd ed.]. Encyclopedia of Human Biology tom 1.

**Tuorila, H., Cardello, A. V. (2002)**. *Consumer response to an off-flavor in juice in the presence of specific health claims*. "Food Quality and Preference", z. 13.

**Urala, N., Lahteenmaki, L. (2003)**, *Reasons behind consumers' functional food choices*, "Nutrition and Food Science", z. 33 nr. 4.

**Urala, N., Lahteenmaki, L. (2004)**, *Attitudes behind consumers' willingness to use functional foods*, "Food Quality and Preference", z. 15.



**Monika Ratajczyk\***

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## Przejawy świadomej konsumpcji w zachowaniach młodych konsumentów

### Manifestations of Conscious Consumption Behavior of Young Consumers

**Abstract:** In the article, the author analyzes the behavior of young consumers (from Y generation) looking for an answer, if we can call them conscious consumers. The article is based on the results of the author's qualitative research conducted via virtual ethnography and focus group interviews (7 FGIs). The collected data are confirming an increase in consumer awareness and a number of emerging consumer trends implementing the idea of ethical consumption, but these behaviors are not always the result of environmental concerns.

**Key-words:** conscious consumption, conscious consumer, generation Y, eco-consumer, consumer behavior

## Wprowadzenie

Zagadnienie konsumpcji w różnych jej ujęciach jest ze względu na dynamikę zmian w społeczeństwie tematem często poruszonym w literaturze. Wszystkie zachodzące zmiany, czy to ekonomiczne (np. bogacenie się, ewoluujące podejście do oszczędzania oraz ryzyka), czy też socjo-demograficzne (np. starzenie się społeczeństwa, zmniejszenie gospodarstw domowych, w tym zwiększenie liczby jednoosobowych gospodarstw domowych, zmiany w podejściu do wspólnoty majątkowej), technolo-

\* m.ratajczyk@umcs.pl

giczne (np. zwiększenie dostępności oraz intensywności użycia nowych technologii), a także kulturowe (np. zmiana modelu myślenia o produktach, które mają być „na lata” w kierunku podejścia „na teraz”, z założeniem, że za kilka lat dany przedmiot zostanie wymieniony na nowszy, ale też wzrost edukacji konsumenckiej) bardzo silnie oddziałują na proces podejmowania decyzji zakupowych, nieustannie go moderując.

Obserwowanie zmian w konsumpcji młodych konsumentów na rynku w obliczu tych przemian staje się zagadnieniem bardziej ciekawym. Kiedyś epoka trwała kilkaset lat, a nowa pojawiała się po kilku pokoleniach. Dziś to tempo jest zdecydowanie większe – na rynku mamy do czynienia z konsumentami, którzy pamiętają drugą wojnę światową i widzieli śmierć swoich najbliższych, z konsumentami, którzy pamiętają okres komunizmu, z którego wynieśli nieufność wobec innych i propagowanie „ukrytej przedsiębiorczości”, oraz tych, którym zniesienie granic i możliwość podróżowania po świecie pozwoliły na zrobienie kariery, a także tych, którzy wychowywali się w dobie powszechnego dostępu do internetu. Dziś już nie dziwi widok dziecka, które posiada smartfon i swobodnie korzysta z pakietu internetowego. W konsekwencji tych wszystkich przemian osoby z pokolenia X (urodzeni w latach 1965–1981) czy Y (urodzeni w latach 80. i 90.) cechują się nie tylko innym sposobem myślenia, zestawem wartości, w które wierzą, ale także wyraźnie innymi zachowaniami rynkowymi w stosunku do pokolenia *baby boomers* (osoby urodzone w latach 1946–1964) [Murzyn, Nogiec 2015, ss. 374–378]. Dzisiejsi 20- i 30-latkowie wychowywani byli w dobrobycie, w przekonaniu, że są zdolni i mają wiele możliwości. Wierzą oni, że liczy się dobry pomysł, a nie ciężka praca. Dlatego w pracy nie szukają autorytetów, ale dobrej zabawy, nieustannie obcuja z technologiami i są gotowi na zmiany – czy to pracy, czy to miejsca zamieszkania. Ich przekonania w naturalny sposób będą się przekładać na zwyczaje zakupowe, co przy obecnym stanie środowiska naturalnego będzie miało niebagatelne znaczenie.

Konsumpcyjny styl życia społeczeństwa niestety nie pozostaje bez skutków. Ślad ekologiczny, który jest miernikiem wpływu stylu życia jednostki (konsumpcji, ale też i neutralizacji odpadów) na środowisko naturalne, się powiększa. Podczas gdy średnia powierzchnia śladu ekologicznego Afrykanina to 1,4 gha, to statystycznego Polaka aż 4,1 gha (w 2012 r. wynosił on 3,9 gha) [WWF 2014, s. 12]. Powszechne dążenie do zmniejszania kosztów produkcji wpływa jednak nie tylko na degradację środowiska, lecz także oddziałuje negatywnie na równość społeczną (np. warunki pracy w przemyśle odzieżowym) [Clean Clothes Polska 2014, ss. 14–37] czy chociażby zdrowie (np. stosowane w dezodorantach środki mogą zwiększać zachorowalność na raka pier-



si [Bojarowicz, Wnuk, Buciński 2012, s. 651; Konduracka, Krzemieniecki, Gajos 2014, ss. 264–269]). Dlatego tak ważne staje się kształtowanie postaw świadomej konsumpcji.

W kontekście tych wszystkich przemian i wyzwań, przed którymi stoi polska gospodarka, autorka zdecydowała się zweryfikować, czy polscy konsumenci generacji Y (tzw. mileniałsi) przejawiają zachowania definiowane jako świadoma konsumpcja. Ponieważ temat ten jest bardzo szeroki (co zostanie wykazane w dalszej części pracy) oraz chcąc uniknąć powierzchownych, a zarazem deklaracyjnych odpowiedzi (które zazwyczaj uzyskuje się w badaniach ilościowych) autorka zdecydowała się na badanie „nie wprost”, poddając analizie zachowania internautów w sieci (wirtualne etnografia) oraz wypowiedzi uczestników autorskich badań jakościowych (FGI) na przestrzeni lat 2012–2015 dotyczących zachowań konsumentów na rynku FMCG.

## Świadoma konsumpcja a świadomy konsument

Świadoma konsumpcja jest pojęciem, które w literaturze stosowane jest zamiennie z konsumpcją zrównoważoną, odpowiedzialną konsumpcją, ekokonsumpcją czy też konsumpcją etyczną. Odnosi się ona do idei zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), który oznacza nie tylko zrównoważoną produkcję minimalizującą absorpcję zasobów naturalnych, lecz także zrównoważoną konsumpcję poprzez reorientację zachowań konsumenckich z egocentryzmu na ekocentryzm, a zatem uwzględniania nie tylko własnych potrzeb, lecz także potrzeb innych ludzi oraz środowiska naturalnego. Świadoma konsumpcja oznacza zatem, że konsument podejmuje swoje decyzje zakupowe, mając na uwadze zarówno miejsce, jak i sposób produkcji danego towaru, a w konsekwencji prowadzi ona do wyboru produktów, których wytworzenie nie wiązało się z łamaniem praw człowieka, degradacją środowiska czy cierpieniem zwierząt [Wasilik 2015, s. 103]. Ta szeroka, a zarazem bardzo ogólna definicja sprawia, że można analizować tutaj bardzo wiele zachowań. Poczynając od badania świadomości na temat tego, co jest ekologiczne i w jakich warunkach zostało wytworzone, poprzez badania postaw związanych z proekologicznym podejściem (np. kwestie zużycia wody, energii, marnowania jedzenia, częstotliwości zakupu nowych przedmiotów i wyrzucaniem starych), a także motywacji do tego typu zachowań (np. troska o środowisko czy może niechęć do marnowania własnych pieniędzy).

Należy zauważyć, że obraz świadomego konsumenta w literaturze naukowej oraz popularnonaukowej i branżowej (np. raporty organizacji WWF, Clean Clothes) nie jest

do końca tożsamy. W publikacjach naukowych podkreśla się głównie aspekt przemysłanych zakupów – nie tylko w odniesieniu do ilości kupowanych produktów, lecz także ich jakości, oraz pochodzenia. Zaznacza się także, że konsument ten jest w stanie rozpoznać mechanizmy marketingowe wykorzystywane przez sprzedawców. Zachowanie świadomego konsumenta prowadzi więc do oszczędzania, rezygnacji z pewnych dóbr i usług, wyboru towarów opatrzonych certyfikatami, np. *fair trade*, oraz kupna produktów ekologicznych.

W publikacjach popularnonaukowych czy też branżowych udostępnianych przez agencje badawcze oraz organizacje promujące idee świadomej konsumpcji za świadomego konsumenta rozumie się osobę, która zna swoje prawa i obowiązki, zna mechanizmy funkcjonowania rynku, a więc jest też mniej podatna na komunikaty promocyjne (nie daje się oszukiwać), oddziałuje na rynek, np. dzieląc się pozytywnymi lub negatywnymi opiniami, dzięki czemu pomaga innym konsumentom w podejmowaniu decyzji zakupowych, czyta oraz rozumie oznaczenia na opakowaniach produktów.

Różnica ta powoduje, że trudno na podstawie powszechnie dostępnych danych podsumować, co już wiadomo na temat świadomej konsumpcji w Polsce.

## Badania nad świadomą konsumpcją

Wielość synonimów, które są wykorzystywane do opisywania świadomej konsumpcji, również powoduje problemy przy próbie opisanego aktualnego stanu badań w tym temacie. Problemy terminologiczne są też nierzadko poruszane w literaturze [Neale 2015, ss. 141–146]. Warto jednak zauważyć, że świadoma konsumpcja analizowana jest w literaturze:

- zdecydowanie najczęściej w odniesieniu do zachowań konsumentów na rynku żywności ekologicznej, których określa się mianem ekokonsumentów [Escher, Petrykowska 2014, ss. 23–37; Cichocka, Grabiński 2009, ss. 107–118; Leśniak 2009, ss. 102–109];
- jako jeden z przejawów dekonsumpcji polegającej na ograniczeniu dotychczasowej konsumpcji czy to ze względów ekonomicznych, czy to światopoglądowych [Byłok 2016, s. 63; Neale 2015, ss. 143–144];
- w kontekście takich zachowań jak zainteresowanie ideą (produktami) sprawiedliwego handlu (*fair trade*) [Wasilik; Kronenberg];

- w odniesieniu do etnocentryzmu konsumenckiego [Awdziej, Tkaczyk, Włodarek 2014, ss. 17–31; Ciechomski 2014, ss. 105–120];
- czy też konsumpcji wspólnej [Skorek 2014, ss. 531–537].

## Metodyka badania

W artykule wykorzystano wyniki badań jakościowych – wirtualnej etnografii, którą prowadzono od grudnia 2015 r. do marca 2016 r. (analizując zachowania internautów, głównie na portalu Facebook) oraz pogłębionych wywiadów grupowych (FGI), które autorka prowadziła w województwie lubelskim w latach 2013–2015 (łącznie 7 FGI). Tematyka FGI dotyczyła różnych aspektów zachowań konsumentów na rynku FMCG – wszystkie jednak koncentrowały się na procesie podejmowania decyzji w kanale fizycznym i wirtualnym przez 20- i 30-latków (studenci, bezdzietne młode rodziny oraz młode rodziny z jednym dzieckiem). Zagadnienia związane ze świadomą konsumpcją stanowiły jeden z tematów podejmowanych w trakcie wywiadów. W ramach wirtualnej etnografii poszukiwano stron (tzw. fanpage) oraz otwartych grup konsumenckich, które poruszają jeden lub więcej aspektów świadomej konsumpcji (np. Cohabitat, Kupuj odpowiedzialnie, Czytamy etykiety, Towar niezgodny z umową, Zielony Zagonek, Ulica ekologiczna).

## Wyniki badań własnych

Przeprowadzone w ramach wirtualnej etnografii analizy pokazują, że istnieje duże zainteresowanie kwestiami związanymi ze świadomą konsumpcją. Świadczy o tym nie tylko liczba stron i grup konsumenckich, które można odnaleźć w sieci, ale także to, kto je tworzy. Nie są już to tylko formalne organizacje, które chcą uświadamiać i/ lub edukować konsumentów, ale też zwykli konsumenci (np. profil Zielony Zagonek założyła kobieta, która uczy, jak szkodliwe dla zdrowia są ogólnodostępne kosmetyki, a także chemia domowa; skupia wokół siebie prawie 23 tys. społeczność).

Naturalnie trudno ocenić, czy ktoś jest świadomym konsumentem, czy też nie, gdyż stawanie się takim konsumentem to swego rodzaju proces, a co za tym idzie, nie zawsze musi być on na początku związany z troską o przyszłość ziemi czy losem pracowników szyjących odzież w krajach Trzeciego Świata. Często, co pokazują zgromadzone dane, droga do stawania się świadomym konsumentem może się zaczynać

od chęci uniknięcia oszustw ze strony producentów. W ten sposób konsumenci zaczynają szukać informacji o tym, co oznaczają informacje zamieszczone na składkach produktów, które składniki można uznawać za zdrowe, a których należy bezwzględnie unikać oraz zaczynają być wyczuleni na nieuczciwe praktyki producentów (np. błędne informacje o masie produktu, wprowadzanie w błąd informacjami o promocji cenowej, choć produkt nieobjęty promocją jest tańszy itp.). Przykładowe nieuczciwe praktyki producentów obrazuje rys. 1.

Rysunek 1. Przykład nieuczciwych praktyk stosowanych przez producentów



Źródło: Facebook.com.

Część z tych konsumentów kontynuuje poszukiwania w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji na temat tego, jak powstają produkty, które kupują (np. jak traktowane są zwierzęta, z których skór powstają paski, portfele i torebki, czy co kryje się za niską ceną odzieży z tzw. sieciówek). Gdy się czyta opisywane historie, można zauważyć, że w wypadku wielu konsumentów informacje te bardzo wpłynęły nie tylko na zmianę zachowań na bardziej proekologiczne (np. zdrowe żywienie, unikanie marnowania jedzenia, segregacja śmieci), ale wręcz na zmianę stylu życia na bardziej świadomy (np. często poruszane kwestie tzw. *slow life* (życia opartego na świadomych wyborach, w zgodzie z samym sobą, często w duchu minimalizmu – nie tylko materialnego), *slow food* (filozofii żywienia stojącej w opozycji do jedzenia niezdrowych rzeczy w pośpiechu) czy chociażby *slow fashion* (rezygnacji z posiadania dużej ilości taniej odzieży wykonanej ze złych jakościowo materiałów oraz często powstałej w złych warunkach pracy, służącej jedynie przez krótki czas, na rzecz kupna kilku dobrych jakościowo ubrań, z których w łatwy sposób można stworzyć niepowtarzalną garderobę).

Tabela 1. Wybrane trendy konsumencie w zachowaniach nabywczych świadomych konsumentów

Główna idea	Nazwa trendu	Założenia
redukcja marnotrawstwa	Upcykling	Ruch, który odwołuje się do ograniczenia marnotrawienia poprzez podkreślanie oderwania się od masowości, a co za tym idzie – indywidualizmu powstałych projektów. Konsumenti, najczęściej za pomocą portali społecznościowych takich jak Facebook oraz Pinterest, zachęcają do ponownego wykorzystywania niepotrzebnych już bądź popsutych przedmiotów, przekształcając je w coś innego. I tak np. stare krzesła stają się wieszakami na ścianę, drewniane palety przemysłowe – zestawem wypoczynkowym do ogrodu, a stara opona – nowoczesnym stolikiem.
	Wymiana produktów	W Polsce, szczególnie dzięki rozwojowi social media, coraz popularniejsze są nie tylko cyklicznie powstające w różnych miastach akcje, dzięki którym konsumenti mogą wymieniać się książkami ( <i>book change</i> ) czy też ubraniami ( <i>cloth change</i> ), ale powstają bardzo prężnie działające portale oraz grupy, które taką darmową wymianę umożliwiają.
	Konsumpcja wspólna ( <i>collaborative consumption</i> )	Odwołuje się do idei współdzielenia, zamiast kupowania czegoś na własność. Poprzez współzwanie produktów zmniejsza się koszty oraz zwiększa efektywność wykorzystywanych przedmiotów. Idea ta realizuje się także w wypadku sąsiedzkiej wymiany usług.
świadome gospodarowanie żywnością	<i>Foodsharing</i>	Idea, która pozwala ograniczać marnowanie żywności. Najczęściej w popularnych w danym mieście miejscach tworzone są punkty, w których konsumenci lub przedsiębiorcy mogą zostawić żywność, której już nie zużyją (np. przed wyjazdem, po większej uroczystości takiej jak wesele itd.), a inni mogą z niej skorzystać za darmo. Projekty takie w innych krajach działają już całkiem prężnie, w Niemczech służy do tego strona internetowa, poprzez którą można oddawać to, czego już się nie potrzebuje, a w Hiszpanii spotkać można miejskie lodówki komunalne, z których wspólnie korzystają sąsiedzi. W Polsce też daje się już zaobserwować coraz większą popularność tego typu podejścia. Przykładem jest projekt w Szczecinie „Nie przejadasz – nie wyrzucaj”, gdzie na terenie miasta ustawionych było kilka regałów na niepotrzebną żywność.

Główna idea	Nazwa trendu	Założenia
	Freeganizm	<p>Jest to ruch zorientowany na racjonalizację gospodarowania zasobami i zmniejszenie marnotrawstwa produktów (zarówno żywnościowych i nieżywnościowych) w handlu i gospodarstwach domowych. Freeganami są często konsumenci określani akronimem LOHAS (<i>Lifestyles of Health and Sustainability</i>), czyli konsumenci, którzy są zainteresowani zdrowiem, środowiskiem naturalnym, sprawiedliwością społeczną, zrównoważonym stylem życia i rozwojem osobistym. Ruch ten jest postrzegany jako antykonsumpcyjny styl życia ze względu na dążenia do ograniczenia udziału konsumenta w ekonomii. Freeganie wykorzystują w tym celu nadmiarowe i niepotrzebne produkty, zanim zostaną wyrzucone przez sprzedawców z targowisk osiedlowych, restauracji czy dużych sieci handlowych, poszukują nadających się do wykorzystania produktów uszkodzonych, lekko przeterminowanych czy też uznawanych za nieestetyczne. Ponadto odzyskują oni odpady i starają się ograniczyć ich ilość, wykorzystują ekologiczne formy transportu (począwszy od komunikacji zbiorowej) czy też uspołeczniają niewykorzystane mieszkania. Freeganami są najczęściej osoby dobrze wykształcone, zamożne, które świadomie rezygnują z konsumpcyjnego stylu życia [Zalega 2013, ss. 101–103].</p>
świadome żywienie	Witarianizm ( <i>raw food</i> )	<p>Styl odżywiania, który polega na jedzeniu produktów nieprzetworzonych, surowych, świeżych (bez ich wcześniejszego mrożenia, gotowania, smażenia, pieczenia w wysokiej temperaturze), dzięki temu wszystkie enzymy, minerały i składniki odżywcze zachowują się w pożywieniu. Najlepiej, aby produkty pochodziły z upraw ekologicznych.</p>
życie w zgodzie z naturą	<i>Eco friendly</i>	<p>Trend, który podkreśla znaczenie poszanowania środowiska naturalnego i życia w zgodzie z naturą. Zwolennicy tego trendu budują ekologiczne domy z naturalnych surowców, np. gliny czy słomy, oraz dążą do „samowystarczalności” w kwestii produkcji żywności. W Polsce propagatorem jest chociażby Fundacja Cohabitat.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Zebrane dane pozwoliły także na zidentyfikowanie kilku trendów, które są popularne wśród młodych, wykształconych osób w Polsce (tab. 1). Co istotne, wskazane trendy rozwijają się też bardzo silnie na świecie. Odwołują się zarówno do kwestii ochrony środowiska przed szkodliwym działaniem producentów, gospodarstw domowych, a także podkreślają kwestie związane z odpowiedzialnością za zdrowie własne i zdrowie rodziny.

Wyniki badań fokusowych (FGI) również potwierdzają większe wyczulenie konsumentów na nieuczciwe praktyki rynkowe. Uczestnicy badań często podkreślali, że weryfikują oni, czy warunki promocji są faktycznie korzystne, gdyż są wobec nich nieufni. Uważają, że promocje są „chwytem reklamowym”, który nie niesie za sobą korzyści, np. „w dużych sklepach, podczas świąt czy [...] okresów, [...] [kiedy] ludzie robią [większe] zakupy, [...] dochodzi do tzw. przeklemania cen [...]. Jeśli ktoś [...] [odklei karteczkę z napisem Promocja], to pod spodem będzie taka sama cena [...]”. Ci konsumenci, których można nazwać bardziej świadomymi, zmienili także zwyczaje zakupowe, tj. planują zakupy, robią je rzadziej (głównie raz w tygodniu), często z listą, wybierając produkty wśród sprawdzonych już marek (po weryfikacji ich składu). Starają się nie gromadzić rzeczy, a do nowości podchodzą z dystansem. Rozumieją, na czym polegają strategie marketingowe, oraz są w stanie wymienić podstawowe założenia merchandisingu. Uważają, że konsumpcję nakręcają media oraz blogerzy (szczególnie kosmetyczni oraz zajmujący się modą). Mają poczucie, że ludzie ulegają przekazom reklamowym oraz wizji świata pokazywanego w serialach, dlatego sami świadomie rezygnują z posiadania telewizora i przypadkowego oglądania tego, co akurat jest nadawane. Zwracają uwagę na jakość tego, co kupują, kierując się przede wszystkim troską o zdrowie własne i swojej rodziny. W spontanicznych wypowiedziach (bez dopytywania moderatora) nie pojawiały się jednak informacje o tym, aby zwracali uwagę na to, czy kupowane przez nich produkty wpływają na środowisko (np. wybierając te w łatwiej przetwarzalnych opakowaniach). Na sprawę marnotrawienia żywności również patrzyli przez pryzmat marnowania własnych pieniędzy, tj. bez odnoszenia się do globalnej sytuacji (np. wyeliminowanie marnotrawienia żywności mogłoby zapobiec głodowi na świecie). Tak samo nie odnosili się w ogóle do kwestii sprawiedliwego handlu i tego, że to także od ich decyzji zależy sytuacja pracowników w mniej zamożnych krajach. Moderator jednak celowo nie poruszał tych kwestii (tj. kupowania produktów z oznaczeniem *fair trade*), gdyż chciał zweryfikować, czy któryś z uczestników spontanicznie poda tę kwestię jako jedno z kryteriów dokonywania swoich wyborów zakupowych, co się jednak nie stało.

## Podsumowanie

Choć zaobserwowane trendy realizują ideę świadomej konsumpcji – na podstawie aktywności internautów i analizowania ich dyskusji trudno nie odnieść wrażenia, że dla wielu osób ważniejsze okazują się inne motywacje niż kwestia etycznej konsumpcji. Mowa tu o takich zachowaniach jak chęć wyróżnienia się spośród tłumu (upcykling) czy chociażby potrzeba bycia doinformowanym, która powstała z chęci zdemonstrowania swojego sprytu, dzięki któremu konsument ma poczucie, że „nie dał się nabrać” na stosowane przez producentów i sprzedawców zabiegi marketingowe.

Zebrane dane pozwoliły zaobserwować, że młodzi konsumenci, przedstawiciele generacji Y, są dopiero na początku drogi, dzięki której mogą stać się świadomymi konsumentami. Patrząc na dynamikę zmian, jakie się w tym obszarze dokonują, wie-  
dza ta, dzięki mediom społecznościowym znacząco się rozprzestrzenia i zyskuje nowych zwolenników. Trudno jednak na podstawie samego zainteresowania tematem ocenić, na ile ci konsumenci faktycznie wprowadzają swoje zmiany w życie. Komentowanie, udostępnianie treści, a nawet tworzenie wydarzeń o danej tematyce nadal jest tylko wycinkiem rzeczywistości i nie pokazuje, czy świadomość konsumenta i wrażliwość ekologiczna przekładają się na zakupy na wszystkich rynkach czy tylko wybranych (np. żywność, odzież).

Przeprowadzone badania przybliżają do poznania „prawdziwych” zachowań konsumentów w obszarze etycznej konsumpcji, dając nadzieję, że młode pokolenie w którymś momencie zakwestionuje konsumpcjonistyczny styl życia i będzie podejmowało decyzje zakupowe, w mniejszym stopniu kierując się ceną, ale zwróci większą uwagę na jakość tego, co kupuje.



## Bibliografia

**Awdziej M., Tkaczyk J., Włodarek D. (2014)**, *Postawy etnocentryczne starszych konsumentów wobec produktów spożywczych*, „Marketing i Rynek”, PWE, nr 6 (CD).

**Bojarowicz H., Wnuk M., Buciński A. (2012)**, *Efektywność i bezpieczeństwo stosowania parabenów*, Problemy Higieny i Epidemiologii, nr 93(4).

**Byłok F. (2016)**, *Meandry konsumpcji we współczesnym społeczeństwie: konsumpcjonizm versus dekonsumpcja*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, z. 19, nr 1.

**Cichocka I., Grabiński T. (2009)**, *Psychograficzno-motywacyjna charakterystyka polskiego konsumenta żywności ekologicznej*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość”, nr 5 (66).

**Ciechomski W. (2014)**, *Postawy etnocentryczne konsumentów*, „Marketing i Rynek”, PWE, nr 6 (CD).

**Clean Clothes Polska (2014)**, *Grubymi niciami szyte*, [http://cleanclothes.pl/materialy/publ\\_22\\_grubymi\\_nicmi\\_szyte\\_raport\\_ccp.pdf](http://cleanclothes.pl/materialy/publ_22_grubymi_nicmi_szyte_raport_ccp.pdf) [12.03.2016]

**Escher I., Petrykowska J. (2014)**, *Zachowania młodych polskich konsumentów na rynku żywności ekologicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 825, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 36.

**Konduracka E., Krzemieniecki K., Gajos G. (2014)**, *Relationship between everyday use cosmetics and female breast cancer*, „Polskie Archiwum Medycyny Wewnętrznej”, nr 124 (5).

**Kronenberg J. (2008)**, *Rynek produktów sprawiedliwego Handlu (Fair Trade) w Polsce*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 221.

**Leśniak J. (2009)**, *Koncepcja zrównoważonej konsumpcji, Ekologiczne problemy zrównoważonego rozwoju*, red. Dariusz Kielczewski, B. Dobrzańska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

**Murzyn M., Nogiec J. (2015)**, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, z. 15, nr 3.

**Neale A. (2015)**, *Zrównoważona konsumpcja. Źródła koncepcji i jej zastosowanie*, „Prace Geograficzne”, z. 141.

**Skorek M. (2015)**, *Wykorzystanie wspólnot konsumenckich do kreowania zrównoważonej konsumpcji*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 3 (37).

**Wasilik K. (2015)**, *Idea fair trade. W kierunku odpowiedzialnej konsumpcji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 865, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” nr 38.

**WWF (2014)**, *Living Planet Report*, [http://awsassets.wwfpl.panda.org/downloads/lrp\\_2014\\_summary\\_pl.pdf](http://awsassets.wwfpl.panda.org/downloads/lrp_2014_summary_pl.pdf) [07.03.2016]

**Zalega T. (2013)**, *Freeganizm – nowy trend konsumencki w zachowaniach nabywczych miejskich gospodarstw domowych w Polsce w okresie kryzysu (wyniki badań)*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1 (16).

**Kamila Szymańska\***

Uniwersytet Łódzki

**Wioletta Krawiec\*\***

Uniwersytet Łódzki

## Oczekiwania widzów teatrów wobec wartości dla klienta – wybrane wyniki badań

### Expectations of Viewers Theaters to Customer Value – Selected research results

**Abstract:** The aim of this article is to present expectations of Polish customers to theaters offered to the areas of customer benefits, offer service providers the stage and communication habits related to obtaining information about leisure time. These expectations are shaped by past experience associated with the use of the services of theatres and other cultural institutions. The basis of empirical studies are the preliminary results of research carried out in 2016 among Polish viewers in the theater institutions as part of a research project conducted at the Faculty of Management, University of Lodz, Department of Marketing. The results of the research have been developed for research sample numbering 496 units each of 16 the major cultural centers in Poland (Krakow, Wroclaw, Szczecin, Rzeszow).

**Key-words:** value customer, benefits, marketing communications, culture, theatre

## Wstęp

W warunkach coraz większej dostępności usług kulturalnych w Polsce, ich porównywalności oraz rosnącej świadomości klientów co do oferty instytucji wzrasta znaczenie iden-

\* szymanska.km@gmail.com

\*\* wkrawiec@uni.lodz.pl

tyfikacji oczekiwań klientów w zakresie spodziewanej przez nich wiązki wartości (korzyści). Oczekiwania te zależą również od motywów wyboru określonych instytucji kultury oraz wpływu otoczenia, które może rekomendować określone marki instytucji, obejrzanie wytworów kultury lub do nich zniechęcać. Menedżerowie teatrów powinni zatem nie tylko systematycznie monitorować oczekiwania swoich obecnych i przyszłych klientów, konstruować ofertę, która będzie miała największy potencjał kumulowania wartości, lecz także dobrać odpowiednie narzędzia komunikacji marketingowej, które pozwolą uwypuklić przygotowane dla widzów korzyści. Celem artykułu jest zaprezentowanie dotychczas ukształtowanych oczekiwań badanych klientów polskich teatrów dotyczących korzyści dla nabywcy, oferty usług oraz narzędzi komunikacji z widzami na podstawie analizy wybranych (wstępnych) wyników badań prowadzonych wśród uczestników przedstawień teatralnych z wykorzystaniem metody wywiadu standaryzowanego.

## Definiowanie wartości dla klienta

W literaturze przedmiotu pojęcie wartości dla klienta jest definiowane w różny sposób. W ekonomii wartość ta obrazuje stosunek sumy kosztów ponoszonych przez klienta w celu nabycia określonego produktu do uzyskanych przez niego korzyści [Rutkowski 2006, s. 3]. Miernikiem kosztów może być w uproszczonym rozumieniu sama cena produktu, której poziom może odzwierciedlać jakość i cechy produktu (choć nie musi) [Anderson, Kumar, Narus 2010, ss. 27–42; Gale 1994; Smith 2002]. Można zatem powiedzieć, że wartość jest korzyścią poszukiwaną i pożądaną przez nabywców, która może wpłynąć na ich skłonność do zapłacenia określonej ceny [Sudharshan 1995, s. 153; Nilson 1992, s. 42; za: Prymon 2010, ss. 34–35]. Koszty jednak powinny być rozumiane szerzej, z uwzględnieniem aspektu czasu, ryzyka zakupu, utraconych możliwości itd. W tym ujęciu można również utożsamiać wartość dla klienta z subiektywnie ocenianą użytecznością danego produktu lub usługi [Zeithalm 1988, za: Smyczek 2013, s. 95]. W rozumieniu węższym wartość dla klienta można również utożsamiać z korzyścią, jaką on otrzymuje [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, za: Łapczyński 2010, s. 68]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się zatem przedstawiony węższy sposób rozumienia wartości dla klienta, stąd też pojęcia te są używane zamiennie.

Mówiąc jednak o oczekiwaniach wobec wartości dla klienta, warto podkreślić, że potencjał produktu do generowania wartości jest oceniany przed samym zakupem,

a więc korzyść ta ma charakter przewidywany [Iwińska-Knop 2013, s. 19]. Wartość, co podkreślano wcześniej, ma również charakter subiektywny, postrzegany, ponieważ jest ona szacowana na tle ofert konkurencyjnych podmiotów rynkowych [Armstrong, Kotler 2012, s. 47].

Można wyróżnić kilka rodzajów korzyści dla klienta. Według Smitha i Colgate [2007], wartości te mogą mieć charakter funkcjonalno-instrumentalny (związany z cechami produktów, które są możliwe do obiektywnego stwierdzenia), hedonistyczno-poznawczy (związany zarówno z doświadczaniem przyjemności, jak i rozwojem konsumenta), symboliczno-ekspresyjny (związany z przywoływanymi wspomnieniami oraz transferem wizerunku marki lub produktu na jego użytkownika) lub stricte ekonomiczny. Natomiast według Shetha, Newmana i Grossa [1991] korzyści dla klienta można podzielić na: funkcjonalne (wynikające z postrzeganej przez klienta użyteczności), społeczne (związane z możliwością przyjęcia i funkcjonowania w określonych grupach społecznych), emocjonalne (związane z generowaniem określonych afektów o dość dużym natężeniu), poznawcze (związane z korzyściami intelektualnymi) oraz warunkowe (związane z aktualną sytuacją życiową klienta i organizacją przestrzeni handlowej lub punktu świadczenia usług).

Korzyści, jakie klient otrzymuje na skutek konsumpcji danego dobra, mogą mieć charakter „bieżący” (bezpośredni) lub odroczone (pośredni). Korzyści bezpośrednie są oceniane w momencie użytkowania danego produktu lub korzystania z usługi w punkcie jej świadczenia (związane np. z oceną walorów sensorycznych), natomiast korzyści pośrednie są odczuwane po pewnym czasie od zakończenia konsumpcji i mogą mieć postać np. poczucia samorealizacji, zdobycia nowych umiejętności, rozszerzenia horyzontów myślowych itd. [Woodall 2003, s. 14]. Należy tutaj zauważyć, że korzyści pośrednie mogą być dostrzegane w sposób bardziej czytelny często dopiero w momencie kumulacji doświadczeń związanych z daną marką. W wypadku usług kulturalnych, w tym również korzystania z oferty teatrów, możliwe jest generowanie obu rodzajów korzyści.

## **Determinanty kształtowania oczekiwań wobec wartości dla klienta**

Można przypuszczać, że oczekiwania klientów wobec rodzajów atrakcyjnych dla nich korzyści oraz stopnia ich natężenia zależą od tych samych determinant, które wpływają na zachowania rynkowe nabywców. Oczekiwania kształtują zatem uwarunko-

wania [Rudnicki 2004, ss. 36–206, Kieźel, Smyczek 2015, ss. 78–96, Kieźel 2004, ss. 46–51, Antonides, Van Raaij 2003]:

- psychologiczne – związane z postrzeganiem, kategoryzacją, wartościami i ich hierarchią, motywacją, postawami, emocjami, uczeniem się itd.;
- ekonomiczne – związane z sytuacją zawodową konsumenta i osób z jego najbliższego otoczenia;
- społeczno-kulturowe – związane z kulturą konsumpcji, grupami odniesienia, strukturą gospodarstwa domowego, stylem życia, organizacją własnego czasu;
- osobiste – demograficzne, związane z efektami socjalizacji itd.;
- warunkowe – związane z organizacją przestrzeni sklepowej lub punktu usługowego, zachowaniem personelu, innych klientów itd.

Oznacza to, że oczekiwania te mają charakter elastyczny (który ujawnia się zwłaszcza wtedy, gdy zmienia się sytuacja życiowa klienta) i wymagają systematycznego monitorowania ze strony podmiotów rynkowych.

Oczekiwania wobec korzyści mogą być również kształtowane na bazie wcześniejszych osobistych kontaktów z firmą lub marką (jeśli mamy do czynienia z ponowieniem zakupów), doświadczeń innych nabywców (które znajdą potem przełożenie na rekomendacje korzystania z produktów i usług) oraz w odniesieniu do treści przekazów promocyjnych (istotne jest tu jednak rozbudzanie tylko tychch oczekiwań wobec firmy, które będzie można spełnić). Wszystkie te elementy mogą, co oczywiste, występować razem (i skutkować zbieżnością lub rozbieżnością informacji), w dowolnej kombinacji lub pojedynczo, co jednak – jak się wydaje – zdarza się niezwykle rzadko.

Oczekiwania wobec wartości generowanej przez instytucje kultury mogą również być uzależnione od grupy (rodzaju) klientów, o których mówi Sobocińska [2008, ss. 146–153]. Miłośnicy kultury doceniają bowiem głównie możliwość własnego rozwoju dzięki konsumpcji kultury oraz poszukują możliwości interakcji z twórcami przedstawień i innymi widzami. Są oni zatem najbardziej wymagający. Klienci zorientowani na edukację oczekują od instytucji kultury przede wszystkim odpowiedniej jakości (formy i treści) prezentowanego wytworu kultury, ale również poczucia komfortu spędzania czasu. Natomiast konsumenci poszukujący przede wszystkim odpoczynku spodziewają się głównie możliwości rozrywki, atrakcyjnego sposobu spędzenia czasu, komfortu, ale także przystępnych cen biletów wstępu – osoby takie często postrzegają teatry jako obiekty dla „wymagającego widza” i dlatego głównie korzystają z usług kin masowych.

## Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono metodą wywiadu standaryzowanego wśród klientów polskich teatrów w 2016 r. Badaniami zostało objęte 16 teatrów zlokalizowanych w Szczecinie, Wrocławiu, Krakowie i Rzeszowie. Dobór próby miał charakter przypadkowy, ponieważ do udziału w wywiadzie zaproszono osoby, które w dniu realizacji badania były obecne na przedstawieniu w danym teatrze. W niniejszym opracowaniu ujęte są wyniki wstępne (prezentujące wypowiedzi 496 klientów), ale stanowią one część projektu badawczego dotyczącego zarządzania wartością dla klienta i marketingiem doświadczeń w polskich teatrach i filharmoniach. Badania właściwe zostały poprzedzone przeprowadzeniem badań pilotażowych. W celu uzyskania kompleksowych informacji na temat oczekiwań widzów związanych z wartością dla klienta zdecydowano się przeprowadzać badania zarówno przed samym spektaklem (37,5%), jak i w jego przerwie (34,88%) oraz po przedstawieniu (27,62%). Autorki mają świadomość, że ze względu na sposób doboru próby oraz fakt, że w artykule zaprezentowano jedynie część wyników badań, nie można uogólniać ich wniosków na całą populację widzów teatrów w Polsce oraz stosować zaawansowanej analizy statystycznej (w tym również identyfikować zależności między cechami demograficznymi badanych widzów a strukturą ich odpowiedzi).

Wybór tego sektora usług został podyktowany przede wszystkim brakiem badań, które odnosiłyby się do kompleksowego zarządzania wartością dostarczaną klientom przez teatry. Badania prowadzone wcześniej, których wyniki opisano w literaturze przedmiotu, dotyczyły bowiem ogólnej problematyki funkcjonowania instytucji teatralnych w warunkach polskiego rynku kultury [Jaskuła 2016; Kukołowicz 2015; Pawlicka 2014; Laberschek 2011; Płoski 2009]. Rynek teatrów w Polsce od 2011 r. jest raczej ustabilizowany – w 2014 r. działało na nim 127 teatrów stałych, w tym 70 teatrów dramatycznych, 16 teatrów muzycznych rozrywkowych i operetek (w tym również teatrów tańca, baletu i musicalu), 11 teatrów operowych i 30 teatrów lalkowych (które nie były objęte badaniem ze względu na ich dominującą grupę docelową wyodrębnioną pod względem wieku) [GUS, Bank Danych Lokalnych].

Wśród respondentów większość stanowiły kobiety (67,74%), mężczyźni zaś stanowili 32,26%. Badani byli dość silnie zróżnicowani pod względem wieku, najwięcej w przedziale 20–29 lat (27,22%) oraz 30–39 lat (20,36%). Najmniej liczną grupą były osoby poniżej 20 lat i stanowiły one 8,47% wszystkich respondentów. Większość badanych mieszka w największych miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców

(56,05%) i można przypuszczać, że są to mieszkańcy tych miast, w których są zlokalizowane teatry, gdzie realizowano badania. Drugą pod względem liczebności grupą byli mieszkańcy terenów podmiejskich i wiejskich (16,53%). Zdecydowana większość badanych (66,13%) ma wykształcenie wyższe, ale 28,02% ma wykształcenie średnie.

Na świadomość korzyści, jakie teatry mogą zaoferować swoim klientom, może również wpłynąć doświadczenie w kontaktach z danym typem instytucji, a więc częstotliwość korzystania z usług teatru. Najwięcej, bo 44,76% badanych uczęszcza na przedstawienia teatralne kilka razy w roku, a 21,98% korzysta z tych usług kulturalnych raz lub dwa razy w roku. Najwyższą częstotliwość wizyt w teatrze (co najmniej raz w miesiącu) zadeklarowało łącznie 25,4% badanych. 7,66% respondentów odwiedza teatr sporadycznie (raz na kilka lat), a tylko jeden z badanych przyznał, że w dniu realizacji badania był w takiej instytucji po raz pierwszy. Należy jednak pamiętać, że również ta częstotliwość wizyt może być konsekwencją satysfakcji lub jej braku z oferowanej wiązki wartości.

## Analiza wyników badań własnych

Respondentów poproszono o wskazanie cech i działań marketingowych teatrów, które uważają za szczególnie ważne, a które mogą stać się kryteriami wyboru określonej instytucji i jej oferty w sytuacji planowania organizacji własnego czasu wolnego. Strukturę odpowiedzi respondentów prezentuje wykres 1.

**Wykres 1. Istotność stosowania określonych działań marketingowych i wynikających z nich korzyści (w % odpowiedzi)**

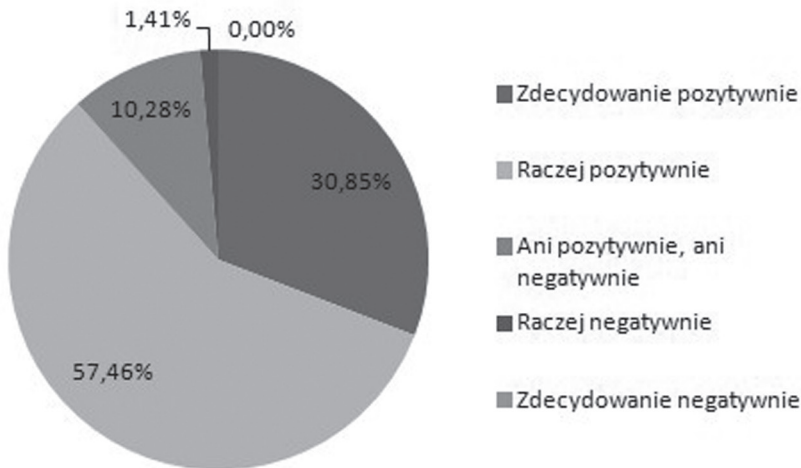




Wśród dwóch najczęściej wymienianych korzyści będących efektem działań marketingowych stosowanych przez teatry znalazły się: zróżnicowany repertuar, który zapewnia każdemu klientowi możliwość znalezienia oferty dla siebie (62,3% wskazań) oraz przystępne ceny (59,68%). Teatry powinny zatem dostosowywać swoje ceny do możliwości ekonomicznych klientów (biorąc pod uwagę, że miesięczne wydatki Polaków na rekreację i kulturę w porównaniu z dochodem rozporządzalnym, którym dysponuje miesięcznie gospodarstwo domowe, kształtowały na poziomie 1,9% w 2013 r. i 1,86% w 2014 r. [Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015, ss. 304, 307]), a jednocześnie koncentrować się na rozszerzaniu wachlarza oferty w zależności od grup wiekowych swoich klientów, zróżnicowania gustów oraz wcześniejszych doświadczeń związanych z konsumpcją wytworów kultury wysokiej. Wśród istotnych korzyści wskazywano również na specyficzny klimat teatru, kreowany np. w obszarze foyer (44,96%), jakość obsługi (39,31%) oraz prestiż instytucji (35,48%), w odniesieniu do którego można wnioskować o możliwości jego transferu na klientów.

Oceny działań teatrów w zakresie generowania wartości dla klienta deklarowane przez badanych były najczęściej pozytywne, co prezentuje wykres 2.

**Wykres 2. Ocena działań marketingowych, które implikują powstawanie korzyści dla klienta (w % odpowiedzi)**



Źródło: Badania własne.

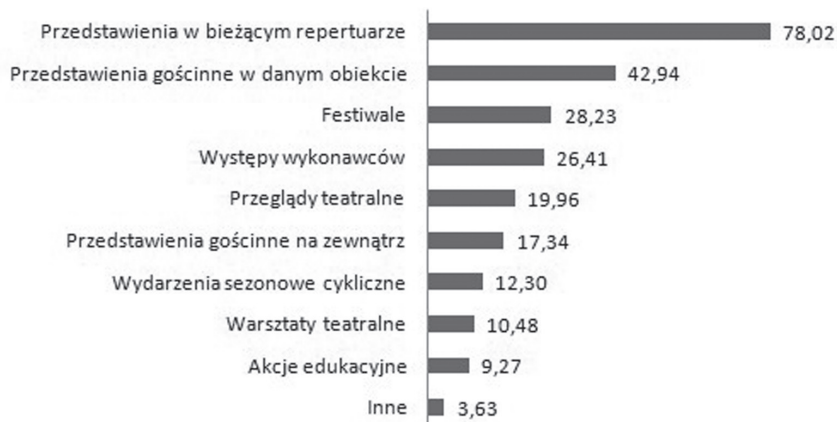
Łącznie 88,31% badanych oceniło te działania pozytywnie (w tym zaś 30,85% całkowicie pozytywnie), 10,28% neutralnie, a jedynie 1,41% raczej negatywnie.

Można zatem przypuszczać, że menedżerowie instytucji teatralnych właściwie identyfikują oczekiwania swoich klientów lub edukują ich w zakresie korzyści, na które powinni oni zwracać uwagę (ze względu na specyfikę oferty i w kontekście działań innych podmiotów funkcjonujących na rynku kultury). Zadaniem menedżerów będzie także informowanie o atrakcyjnych lub potencjalnie atrakcyjnych dla klientów obszarach korzyści w komunikatach promocyjnych, co będzie stanowiło ich treść.

Spodziewane przez klientów korzyści można również zdefiniować wężej, opierając się na koncepcji marketingu doświadczeń. Najwięcej (40,52%) badanych udaje się do teatrów, aby zapomnieć o codzienności (motyw ucieczki). Stosunkowo dużo badanych oczekuje również rozrywki (25,6%) oraz doświadczenia nowych doznań estetycznych i możliwości zobaczenia niewidzianego wcześniej przedstawienia lub innego wydarzenia (23,79%). Najmniej badanych oczekuje korzyści natury poznawczej, związanych z rozszerzaniem wiedzy (10,08%). Można zatem powiedzieć, że korzystanie z usług teatrów jest postrzegane głównie w kategoriach możliwości wypoczynku.

Zapytano respondentów także o to, z jakich elementów oferty teatrów korzystają, kierując się założeniem, że wybierają oni te rodzaje usług, które według nich mają największy potencjał do kreowania istotnych korzyści. Strukturę odpowiedzi respondentów prezentuje wykres 3.

**Wykres 3. Wybranie elementy oferty teatrów (w % odpowiedzi)**



Źródło: Badania własne.

Zdecydowana większość respondentów (78,02%) zadeklarowała wybór przedstawień, które znajdują się w bieżącym repertuarze danej instytucji. Można zatem wnioskować, że w odniesieniu do tych usług jest możliwe antycypowanie korzyści, których mogą dostarczyć zarówno artyści, administracyjni, jak i techniczni pracownicy danej instytucji, klimat danej instytucji i standard jej przedstawień itd. 42,94% badanych deklaruje uczęszczanie na przedstawienia gościnne innych teatrów w danym obiekcie, co może dowodzić chęci zobaczenia nowych, rekomendowanych w mediach przedstawień. Relatywnie dużą popularnością wśród badanych osób cieszą się również organizowane festiwale (28,23% wskazań) oraz występy krajowych i zagranicznych wykonawców w danym obiekcie (26,41%). Zainteresowanie tymi właśnie pozycjami oferty może również wynikać z możliwości wcześniejszego zaplanowania udziału w nich oraz ich uniwersalności, czyli atrakcyjności dla każdej grupy demograficznej klientów.

Oczekiwania nabywców dotyczą jednak nie tylko obszarów korzyści, ale również wykorzystania określonych narzędzi i nośników komunikacji marketingowej, które będą odpowiadały ich zwyczajom informacyjnym. Oczekiwania badanych widzów teatrów w tym zakresie były silnie zróżnicowane, co pokazuje wykres 4.

**Wykres 4. Źródła informacji o ofercie teatrów (w % odpowiedzi)**



Źródło: Badania własne.

Najczęściej wybieranym źródłem informacji o ofercie, a więc także o korzyściach dla klienta, był internet (korzystanie z tego kanału komunikacji zadeklarowało 84,27% respondentów). Biorąc pod uwagę szeroki dostęp do tego nośnika na komputerach stacjonarnych i urządzeniach mobilnych, jego popularność jest zrozumiała. Obserwacja działań teatrów w internecie pozwala stwierdzić, że większość instytucji posiada własną stronę internetową, a także profile w mediach społecznościowych. Szczególnie wykorzystanie drugiego z wymienionych rozwiązań pozwala wejść w bezpośrednią interakcję z konsumentami i wirtualnie się do nich „zbliżyć”. Inne źródła informacji były przez badanych wskazywane znacznie rzadziej, ale stosunkowo dużą popularnością cieszą się również opinie i rekomendacje znajomych (36,09% wskazań) oraz plakaty i afisze prezentujące najczęściej albo pojedyncze wydarzenia albo miesięczny repertuar (35,69%). Drugie z wymienionych narzędzi intuicyjnie kojarzy się właśnie z podmiotami działającymi na rynku kultury. Zdecydowanie najmniejszym zainteresowaniem, według deklaracji badanych widzów, cieszą się kanały pośrednie, w których występuje podmiot reprezentujący grupę klientów (uczelnia lub szkoła oraz pracodawca). Na wykorzystywanie tych źródeł wskazywało nie więcej niż 3,63% osób poddanych badaniu. Można zatem powiedzieć, że badani widzowie łączą wykorzystanie nowoczesnych i tradycyjnych narzędzi komunikacji, kiedy poszukują informacji o ofercie usług i korzyściach dla klienta kreowanych przez teatry, ale duże znaczenie mają dla nich również opinie znajomych (marketing szeptany).

## Podsumowanie

Rynek kultury, ale także szerzej rozumiany rynek usług możliwych do konsumpcji w czasie wolnym jest w Polsce bardzo zróżnicowany. Efektem tego stanu rzeczy są coraz wyższe wymagania klientów wobec oferowanych im obszarów wartości oraz dokonywanie porównania rozbudzonych oczekiwań i poziomu otrzymanych korzyści. Wyniki badań wstępnych przeprowadzonych wśród klientów polskich teatrów w 2016 r. pokazują, że respondenci oczekują przede wszystkim zróżnicowanego repertuaru, przystępnych cen biletów oraz zachowania unikalnego klimatu instytucji kultury. Korzystanie z oferty teatrów jest bowiem dla nich szansą na ucieczkę od codziennych problemów zawodowych i prywatnych. Poszukując spodziewanych korzyści, najczęściej wybierają oni pozycje z bieżącego repertuaru oraz zapowiadane z odpowiednim wyprzedzeniem przedstawienia gościnne innych teatrów w danym

mieście. Jeśli zaś chodzi o zwyczaje komunikacyjne respondentów, to oczekują oni zróżnicowanych kanałów komunikacji, łączących nowoczesność z tradycją. Oczekiwania widzów teatrów w Polsce powinny być jednak systematycznie analizowane ze względu na przemiany pokoleniowe i coraz większą świadomość klientów w zakresie oferty podmiotów kulturalnych.

## Bibliografia

**Anderson J.C., Kumar N., Narus J.A. (2010)**, *Sprzedawcy wartości*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Antonides G., Van Raaij W.F. (2003)**, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa.

**Armstrong G., Kotler Ph. (2012)**, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Gale B.T. (1994)**, *Managing Customer Value*, Free Press, New York.

**GUS (2015)**, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*, Warszawa.

**Iwińska-Knop K. (2013)**, *Wartość dla klienta jako fundament lojalności*, [w:] W. Grzegorzcyk (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych, Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Bogdana Gregora*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Kieźel E. (red.) (2004)**, *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, PWE, Warszawa.

**Kieźel E., Smyczek S. (red.) (2015)**, *Zachowania konsumentów. Procesy unowocześniania konsumpcji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Kukołowicz T. (red.) (2015)**, *Statystyka kultury w Polsce i Europie. Aktualne zagadnienia*, Zespół ds. Statystyki Kultury NCK, Warszawa.

**Łapczyński M. (2010)**, *Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia*, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa.

**Nilson T.H. (1992)**, *Value – added Marketing, Marketing Management for Superior Results*, McGraw Hill, London.

**Pawlicka K. (2014)**, *Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989*, [w:] J. Łodziana-Grabowska, J. W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*, Ce-De-Wu.pl, Warszawa.

**Płoski P. (2009)**, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989-2009*, MłODY, Warszawa.

**Prymon M. (2010)**, *Kategoria wartości w procesach i narzędziach komunikacji marketingowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

**Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W. (1998)**, *Marketing*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Rudnicki L. (2004)**, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

**Rutkowski I. (2006)**, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” nr 2.

**Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. (1991)**, *Consumption Value and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South – Western, New York.

**Smith G.E. (2002)**, *Segmenting B2B Markets with Economic Value Analysis*, “Marketing Management”.

**Smith J.B., Colgate M. (2007)**, *Customer Value Creation: A Practical Framework*, “Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 15, No. 1.

**Smyczek S. (2013)**, *Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług*, [w:] M. Awdziej, G. Mazurek, P. de Pourbaix (red.), *Marketingowe sposoby kreowania wartości dla klienta*, Handel Wewnętrzny, maj – czerwiec, tom 2.

**Sobocińska M. (2008)**, *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług kultury*, PWE, Warszawa.

**Sudharshan D. (1995)**, *Marketing Strategy: Relationship, Offering, Timinng and Resource Allocation*, Prentice Hall, New Jersey.

**Zeithaml V. (1988)**, *Customer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-end-model and Synthesis of Evidence*, “Journal of Marketing”, No. 52 (3)

## Bibliografia elektroniczna

**GUS**, *Bank Danych Lokalnych, Kultura i sztuka, Działalność sceniczna i wystawiennicza, Teatry*, 14.11.2015, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/tablica> [dostęp: 15.04.2016].

**Jaskuła Ł. (2016)**, *Zachowanie nabywców na rynku dóbr i usług kultury [Kultura się liczy!]*, <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/317211-zachowanie-nabywcow-na-ryнку-dobr-i-uslug-kultury-kultura-sie-liczy/> [dostęp: 21.03.2016].

**Laberscheck M. (2011)**, *Nowe trendy w promocji polskich teatrów*, <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/316782-nowe-trendy-w-promocji-polskich-teatrow/> [dostęp: 21.03.2016].

**Woodall T. (2003)**, *Conceptualising 'Value for the Customer': A Structural, Attributional and Dispositional Perspective*, "Academy of Marketing Science Review", Vol. 12, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8733&rep=rep1&type=pdf> [data pobrania: 10.02.2015 r.]



Katarzyna Pawlak-Kołodziejaska\*

Wojskowa Akademia Techniczna

## Ekologizacja konsumpcji, jej uwarunkowania i przejawy na rynku żywnościowym

### The Greening of Consumption, its Conditions and Indications on the Food Market

**Abstract:** The matters of this article concern the greening of consumption based on, for instance, rational use of consumable goods, reducing post-consumption waste, and consuming organic goods (mostly food). Polish consumers, who took part in a quantitative and qualitative survey in 2015, undertook a number of the mentioned actions. The results provided data on typical demographic, economic and behavioural characteristics of organic food consumers, and allowed for determining the barriers and motives of organic food consumption.

**Key-words:** the greening of consumption, organic food, deconsumption

## Wstęp

Według J. Baudrillarda najbardziej uderzającą cechą współczesnej konsumpcji jest obfitość, nagromadzenie i wielość sprzedawanych oraz nabywanych dóbr [Baudrillard 2006, ss. 9–10]. Wzrost globalizacji i upowszechnianie się wzorów konsumpcji na całym świecie powoduje narastanie obciążenia środowiska. Konsumujemy coraz więcej dóbr z całego świata. Poziom konsumpcji jest rozbudzany również przez środki masowego przekazu. Konsument określa swoje aspiracje konsumpcyjne coraz częściej w stosunku do osób występujących w mediach (liderów pionowych),

\* pawlak.kolodziejaska@gmail.com

zamiast do osób znanych z codziennych kontaktów (liderów poziomych). Zjawisko to jest zresztą umiejętnie wykorzystywane we współczesnej promocji, gdzie sławni sportowcy, piosenkarze i aktorzy namawiają nas do zakupów reklamowanych dóbr i usług [Lichtenberg 1996, ss. 278–279]. Poza lokalnymi produktami zyskaliśmy dostęp do dóbr z całego świata, nic więc dziwnego, że konsument próbuje do swojej codziennej konsumpcji włączyć produkty nie tylko lokalne, lecz także sprowadzane z innych rejonów świata. Transport tego typu dóbr na skutek emisji dwutlenku węgla nie pozostaje obojętny dla środowiska.

Na stan środowiska wpływa nie tylko ilość dóbr, które w danej chwili konsumujemy, ale i szybkość ich rotacji. Dóbr pozbywamy się na skutek utraty zdolności do zaspokajania potrzeb, pogorszenia się parametrów technicznych, awarii, ale również wymieniamy stare produkty z uwagi na modę, pojawienie się nowszych lub innych modeli.

Oprócz silnego zjawiska konsumpcjonizmu charakteryzującego polskich konsumentów, niejako na marginesie głównego nurtu, pojawiają się zjawiska związane z antykonsumpcjonizmem i ekologizacją konsumpcji.

Rosnące potrzeby konsumpcyjne oznaczają wzrost produkcji ilości wytwarzanych odpadów powstających w trakcie produkcji i konsumpcji. Recepty na poprawę stanu środowiska i odłożenie w czasie „pełzającej apokalipsy” [Jonas 1984] upatruje się m.in. w zmianach poziomu i struktury konsumpcji [Dobson 2007, ss. 276–285]. Chodzi o taką modyfikację konsumpcji, aby jej efekty środowiskowe były jak najmniejsze. Wiele trendów i zjawisk dotyczących współczesnego konsumenta sprzyja zmniejszeniu obciążeń środowiskowych, np. dekonsumpcja, konsumpcja współpracująca (*sharing economy*) czy wirtualizacja konsumpcji. Powodują one zmiany w strukturze konsumpcji, wzrost zainteresowania jakością żywności [Kielczewski 2008, ss. 132–133] lub zastępowanie zaspokajania potrzeb materialnych przez usługi (np. turystyczne, gastronomiczne). Takim trendem jest również ekologizacja konsumpcji. Polega ona na:

1. racjonalnym (oszczędnym) korzystaniu z dóbr konsumpcyjnych,
2. ograniczeniu konsumpcji dóbr, których powstanie powoduje zużycie rzadkich i nieodnawialnych zasobów naturalnych,
3. ograniczeniu odpadów pokonsumpcyjnych,
4. konsumowaniu dóbr ekologicznych (głównie żywności).

Niektórzy autorzy poszerzają zakres ekologizacji konsumpcji o inne zagadnienia, np. kwestie dotyczące sprawiedliwego handlu, wstrzymywania się od kupowania dóbr produkowanych z naruszaniem zasad etycznych (np. wykorzystujących pracę

dzieci) [Klein 2009] czy też uwzględniające prawa zwierząt (np. unikanie kupowania produktów pochodzących z masowej hodowli zwierząt) [Singer 2004]. Inni autorzy postulują zmiany priorytetów życiowych konsumentów, krytykują proces globalizacji i potrzebę handlu międzynarodowego. Wskazują na potrzebę ograniczenia potrzeb i aspiracji materialnych przez konsumentów (np. rezygnację z samochodu, podróży zagranicznych, dużych mieszkań) [Bauman 2009].

Zjawiska te w większym zakresie występują w państwach o ugruntowanej gospodarce kapitalistycznej. W Polsce jeszcze niedawno konsumenci musieli się mierzyć z chronicznym brakiem towarów. W związku z tym postulowanie ograniczenia poziomu konsumpcji i jej racjonalizacji były przez konsumentów trudne do zaakceptowania. Zainteresowanie ekologią zmieniło się m.in. na skutek kryzysu gospodarczego, działań podejmowanych przez organy administracji, w tym samorządowej, oraz w wyniku popularyzacji w mediach zagadnień dotyczących zdrowego stylu życia, odżywiania czy głośnych protestów społecznych w obronie środowiska (np. obrona doliny Rospudy). Istotne okazały się również spadek dochodów części gospodarstw domowych oraz wzrost cen surowców, energii i utylizacji odpadów. Konsumenci, reagując na zmiany w dochodach i cenach, ograniczają zużycie surowców, energii i wody poprzez zakładanie nowoczesnych instalacji grzewczych, baterii słonecznych, ocieplanie mieszkań i wymianę stolarki okiennej. Część tych działań była również współfinansowana przez państwo oraz samorządy lokalne.

Działaniom rządu i samorządów terytorialnych towarzyszyły akcje informacyjne organizacji ekologicznych oraz przedsiębiorstw finansujących działania z zakresu ochrony środowiska (w ramach polityki CSR). Zmianie uległa również podaż i dystrybucja dóbr ekologicznych [Kiełczewski 2008, s. 133]. Konsumenci kupujący produkty ekologiczne mogą je nabywać w sklepach specjalistycznych, wielkopowierzchniowych, ekologicznych gospodarstwach, targowiskach czy przez internet. Przedsiębiorstwa częściej korzystają również z ekologicznych znaków towarowych. Wszystko to sprawia, że zwiększa się dostęp konsumentów do ekologicznych produktów, obniżają się koszty ich zakupu oraz wzrasta zainteresowanie nimi.

## Wyniki badania

Problematyka ekologizacji konsumpcji, poznanie jej uwarunkowań i przejawów było celem badania przeprowadzonego w grudniu 2015 r. na próbie 250 mieszkańców

województwa kujawsko-pomorskiego. Próba była nielosowa, celowa (podstawowym kryterium doboru do próby było konsumowanie żywności ekologicznej, ale również wiek, płeć, wykształcenie respondentów). Na podstawie studiów literaturowych uznano, że proporcja osób kupujących żywność ekologiczną wynosi około 30% [Baranowska-Skimina 2012; TNS Polska 1997]. W związku z planowaną liczebnością próby (250 osób) oraz koniecznością spełnienia wymagań testu chi-kwadrat w zakresie liczebności poszczególnych grup respondentów zdecydowano o zwiększeniu w próbie udziału osób konsumujących żywność ekologiczną (do 60%). Badanie ilościowe przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej w domach respondentów. Było ono poprzedzone badaniem jakościowym (pogłębione wywiady indywidualne). Rozkład badanych w próbie z uwagi na ich płeć, wiek, poziom wykształcenia i sytuację materialną prezentuje tabela 1. W analizie wyników badania do określenia istotności związków między badanymi zmiennymi zastosowano statystykę chi-kwadrat.

Tabela 1. Struktura badanej próby

<b>Płeć</b>	<b>Liczebność</b>	<b>Procent odpowiedzi</b>	<b>Procent ważnych odpowiedzi</b>
Kobieta	166	66,4	66,7
Mężczyzna	83	33,2	33,3
Ogółem	249	99,6	100
Braki danych	1	0,4	
<b>Wiek</b>			
Do 25 lat	46	18,4	18,5
Od 26 do 40 lat	81	32,4	32,5
Od 41 do 55 lat	75	30,0	30,1
Powyżej 55 lat	47	18,8	18,9
Ogółem	249	99,6	100
Braki danych	1	0,4	
<b>Wykształcenie</b>			
Podstawowe	11	4,4	4,6
Zawodowe	31	12,4	12,9
Średnie	96	38,4	40,0
Wyższe	102	40,8	42,5
Ogółem	240	96,0	100
Braki danych	10	4,0	

<b>Posiadanie dzieci</b>			
Nie	65	26,0	26,7
Tak	178	71,2	73,3
Ogółem	243	97,2	100
Braki danych	7	2,8	
<b>Sytuacja materialna</b>			
Zła	20	8,0	8,3
Przeciętna	131	52,4	54,1
Dobra	91	36,4	37,6
Ogółem	242	96,8	100
Braki danych	8	3,2	

Źródło: opracowanie własne.

## Działania respondentów z zakresu dekonsumpcji

Konsumenci podejmują szereg czynności, które bezpośrednio i pośrednio wpływają na poziom realizowanej przez nich konsumpcji i jej skutki dla środowiska. Należą do nich działania podejmowane w celu oszczędzania surowców (energii wody, ciepła, gazu itp.), planowania zakupów dóbr i usług, rezygnowania z zakupów produktów na rzecz innych form zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych, pozbywania się zużytych produktów oraz preferowania produktów ekologicznych.

Kryzys gospodarczy wymusił na wielu konsumentach racjonalizację wydatków konsumpcyjnych. Konsumenci większe zakupy planują z wyprzedzeniem, poszukują informacji o produktach z różnych źródeł oraz przed zakupem porównują oferty kilku producentów. Jak wskazują na to dane prezentowane w tabeli 2, większość badanych deklaruje, że realizuje tego typu działania.

Prawie 70% badanych przed zakupami drogich produktów zwykle szuka o nich informacji m.in. w internecie i u sprzedawców, a połowa konsultuje zakupy ze znajomymi i członkami rodziny oraz porównuje oferty kilku producentów. Tylko co dziesiąty respondent deklaruje, że rzadko podejmuje takie działania. Odpowiedzi te świadczą o próbach ograniczania konsumpcji, zakupów pod wpływem nastroju, impulsu i kupowania rzeczy niepotrzebnych. Większość respondentów bowiem kupuje produkty, posługując się wcześniej przygotowaną listą zakupów. Niewielu respondentów przyznawało również, że dokonują zakupów w celu poprawienia sobie nastroju

lub kierując się mniej istotnymi przesłankami takimi jak ładne opakowanie czy atrakcyjna reklama. Tylko 5% deklaruje, że często zdarza im się kupować rzeczy, których nie potrzebują. Ponad 70% badanych takie niepotrzebne zakupy zdarzają się rzadko. A w wypadku zakupu wadliwego produktu większość z nich zwraca go do sklepu.

**Tabela 2. Działania podejmowane przez respondentów w związku z procesem zakupu**

Działania, czynniki wpływające na proces zakupu	Częstotliwość podejmowanych działań				
	Nigdy	Rzadko	Czasami	Często	Zawsze
poszukiwanie informacji przed zakupem drogich produktów, np. internecie, u sprzedawców	4,1%	8,3%	17,8%	27,4%	42,3%
zukanie porady znajomych, rodziny	6,9%	17,2%	25,8%	38,6%	11,6%
porównanie kilku ofert przed zakupem	1,7%	9,0%	37,6%	37,2%	14,5%
planowanie zakupy (z listą)	3,3%	7,9%	15,9%	43,1%	29,7%
zwracanie wadliwego produktu do sklepu	2,1%	6,6%	19,1%	33,2%	39,0%
kupowanie pod wpływem impulsu	20,2%	61,4%	15,5%	1,7%	1,3%
kierowanie się przy wyborze opakowaniem	36,5%	40,4%	20,9%	1,3%	0,9%
chęć poprawy nastroju zakupami	27,4%	49,1%	16,4%	4,8%	0,8%
zakupy pod wpływem reklamy	19,3%	42,1%	35,2%	3,0%	0,4%
kupowanie rzeczy niepotrzebnych	11,9%	64,6%	18,1%	4,6%	0,8%
brak odpowiedzi	5,2%				

Źródło: opracowanie własne.

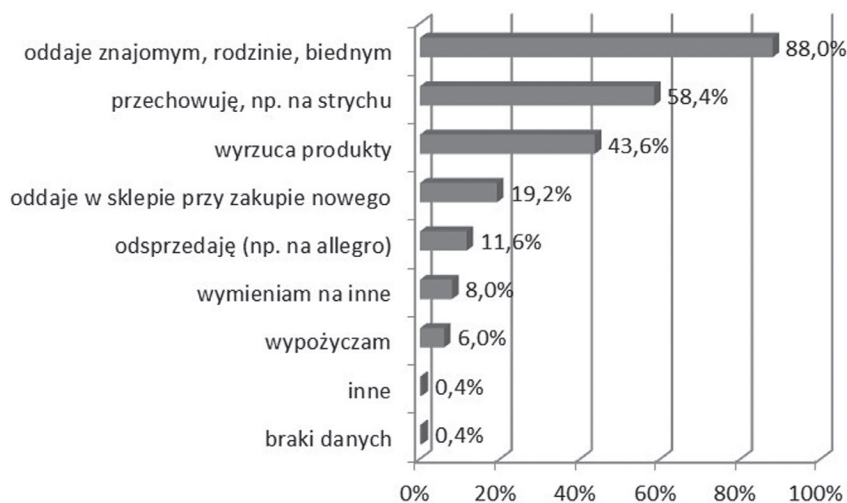
O stopniu ekologizacji konsumpcji świadczą również działania konsumentów podejmowane po zakończeniu konsumpcji w stosunku do dóbr trwałych i nietrwałych oraz odpadów z ich konsumpcji. Konsumenty w różny sposób podchodzą do pozbywania się dóbr trwałych, z których już nie korzystają.

Zapotrzebowanie konsumentów na produkty zmienia się w ciągu całego cyklu życia. Pojawia się popyt np. na produkty takie jak zabawki, meble, ubranka związane z posiadaniem dzieci, ich dorastaniem (np. sprzęt sportowy, komputery) czy założeniem rodziny (sprzęt AGD). Popyt na wiele dóbr wynika również ze zmian zachodzących w życiu konsumenta: utrata czy zmiana pracy, zmiana miejsca zamieszkania, wzrost bądź spadek dochodów. Mogą wiązać się również z większymi kosztami użyt-

kowania starego produktu, gdy unikamy jego naprawy czy też wymieniamy stary produkt na urządzenie bardziej energooszczędne.

Powody rezygnacji z konsumpcji i użytkowania dóbr trwałych mogą wynikać również z pojawienia się na rynku nowego, lepszego, bardziej modnego produktu, różniącego się od tego, który właśnie użytkujemy. D. Berlyne źródeł potrzeb ludzkich upatrywał w dążeniu do poszukiwania różnorodności [Berlyne 1960]. Zgodnie z nią konsument jest naturalnie motywowany, by wciąż poszukiwać bodźców, które są interesujące lub zabawne, np. nowych produktów, mimo że dotychczasowe produkty są w stanie zaspokoić jego potrzeby. Do tego dochodzą działania marketingowe firm, które starają się podkreślać różnice między poszczególnymi wersjami produktu. Badanych zapytano, jak najczęściej postępują z niepotrzebnymi dobrami trwałymi. Rozkład ich odpowiedzi prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Sposoby pozbywania się dóbr trwałych przez konsumentów**



Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że większość z nich (prawie 90%) niepotrzebne dobra ofiarowuje znajomym, rodzinie czy oddaje różnego typu organizacjom prowadzącym zbiorki na rzecz osób uboższych. Prawie 60% przechowuje nieużywane rzeczy na strychach czy w piwnicach. Wielu badanych, korzystając z oferty sprzedawców, oddaje stare produkty przy zakupie nowych. Część badanych próbuje przynajmniej częściowo odzyskać pieniądze włożone w zakup produktu i sprzeda-

je używane dobra. Jeden z łatwiejszych sposobów pozbycia się w ten sposób dóbr oferują różnego rodzaju platformy internetowe takie jak Allegro czy eBay. Mniej popularne jest bezpośrednie wymienianie się używanymi produktami między samymi konsumentami. Część konsumentów (6%) deklaruje również, że niepotrzebne produkty trwale wypożycza innym, natomiast ponad 40% konsumentów przyznało, że wyrzuca produkty trwale na śmieci. Działania konsumentów polegające na przekazywaniu innym osobom nieużywanych produktów wpływają bezpośrednio na poziom ich konsumpcji. Konsumenty uzyskują w ten sposób możliwość zaspokojenia swoich potrzeb bez konieczności nabywania nowych produktów, ograniczając w ten sposób negatywny wpływ swojej konsumpcji na środowisko naturalne i stopień wykorzystania nieodnawialnych zasobów naturalnych.

Konsumenty w różnym stopniu podejmują działania z zakresu dekonsumpcji. Ci o bardziej proekologicznym podejściu są starsi<sup>1</sup>, lepiej wykształceni<sup>2</sup>, mają dzieci<sup>3</sup>, pochodzą z mniejszych miejscowości<sup>4</sup>. Częściej takie działania podejmują kobiety, które wymieniają się oraz oddają znajomym i rodzinie zabawki, ubranka i tym podobne rzeczy, których ich dzieci już nie potrzebują. Młodzi ludzie natomiast częściej oddają rzeczy przy zakupach nowych produktów lub je odsprzedają (np. na Allegro)<sup>5</sup>.

Bardziej powszechne są działania konsumentów z zakresu ograniczenia zużycia energii elektrycznej, gazu i wody oraz segregacji śmieci (rysunek 2). Większość konsumentów gasi światło w nieużywanych pomieszczeniach, stosuje energooszczędne żarówki i urządzenia, a także oszczędnie korzysta z wody i ogrzewania. Co drugi konsument nie zostawia urządzeń AGD i RTV w trybie czuwania oraz uszczelnia okna lub ociepla ściany. Tak powszechne stosowanie tych działań jest wynikiem m.in. kampanii społecznych prowadzonych w mediach oraz przez władze samorządowe. Działania te nie powodowały też dużych zmian w stylach konsumpcji badanych. Większość dekla-

<sup>1</sup> Im starszy konsument, tym rzadziej wyrzuca dobra trwale na śmietnik (V Kramera=0,243, poziom istotności 0,05).

<sup>2</sup> Wraz ze wzrostem wykształcenia konsumenci rzadziej wyrzucają dobra nieużywane (V Kramera=0,143), częściej odsprzedają swoje produkty (V Kramera=0,169), planują zakupy i posługują się listą (V Kramera=0,183), korzystają z porad znajomych (V Kramera=0,211), ale rzadziej szukają informacji w internecie i u sprzedawców (V Kramera=0,348), przy poziomie istotności 0,05.

<sup>3</sup> Istotne zależności między posiadaniem dzieci a: wyrzucaniem produktów na śmietnik (V Kramera=0,211), planowaniem zakupów i posługiwaniem się listą (V Kramera 0,186), porównywaniem w trakcie zakupów kilku ofert producentów (V Kramera 0,234) przy poziomie istotności 0,05.

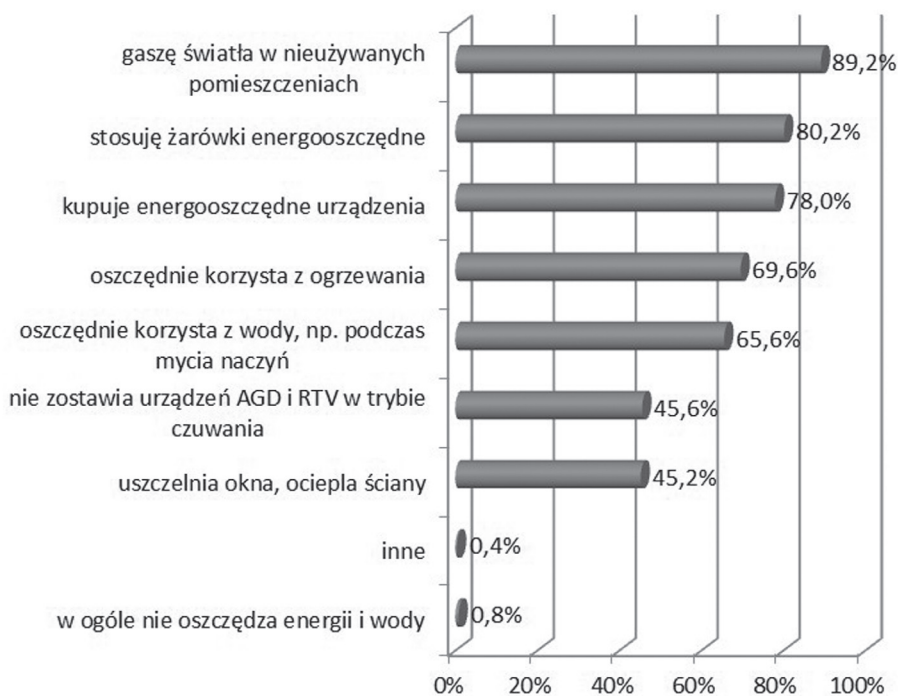
<sup>4</sup> Zależność między wyrzucaniem produktów na śmietnik a wielkością miejscowości (V Kramera=0,298, poziom istotności 0,05).

<sup>5</sup> Zależność między wiekiem i oddawaniem starych produktów przy zakupie nowych (V=0,221) oraz ich odsprzedawaniem (V=0,286), poziom istotności 0,05.



rowała, że spotkała się z takimi kampaniami i wskazywała prawidłowo źródła i treść komunikatów (78,4% respondentów). Najczęściej badani wymieniali kampanie i komunikaty dotyczące segregacji śmieci i recyklingu. Działania z zakresu oszczędzania energii elektrycznej i wody częściej podejmowali mieszkańcy mniejszych miejscowości<sup>6</sup>, osoby młodsze<sup>7</sup>, posiadające dzieci<sup>8</sup>, kobiety<sup>9</sup>.

**Rysunek 2. Sposoby oszczędzania energii elektrycznej i wody przez badanych**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Dotyczy to czynności takich jak gaszenie światła w nieużywanych pomieszczeniach (V Kramera=0,157), stosowanie żarówek energooszczędnych (V Kramera=0,156), uszczelniania okien, ocieplania ścian (V Kramera=0,259). Odmiennie wyniki dotyczyły oszczędzania zużycia wody, tutaj respondenci z większych miejscowości częściej podejmowali tego typu działania (V Kramera=0,200); poziom istotności 0,05.

<sup>7</sup> Żarówki energooszczędne stosuje aż 80,4% respondentów do 25. roku życia i 93,8% w wieku 26–40 lat, starsi respondenci czynią to rzadziej – 77% w wieku 41–55 lat i 66% – powyżej (V Kramera = 0,256).

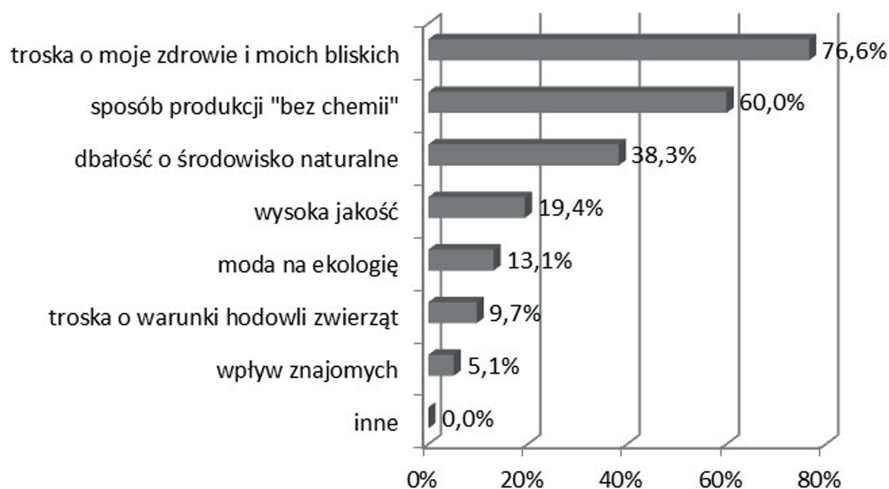
<sup>8</sup> Z wody oszczędnie korzysta 70,8% respondentów posiadających dzieci i 49,2 – bezdzietnych (V Kramera=0,200, poziom istotności 0,05).

<sup>9</sup> Kobiety częściej podejmują się działań takich jak uszczelnianie okien i ocieplanie ścian (V Kramera=0,165, poziom istotności 0,05).

## Zakupy produktów ekologicznych

Ekologizacja konsumpcji przejawia się na rynku żywnościowym poprzez wybór produktów wytwarzanych w gospodarstwach ekologicznych. Dobra takie podlegają szczególnym wymogom dotyczącym kontroli wytwarzania oraz stosowania ekologicznych znaków<sup>10</sup>. W trakcie wywiadów indywidualnych zauważono jednak, że konsumenci w odmienny, szerszy sposób postrzegają produkty ekologiczne. Jako takie uznają również produkty wytwarzane tradycyjnymi metodami (np. bez środków ochrony roślin, nawożonych nawozami naturalnymi, pochodzące z hodowli z wolnego wybiegu), nieposiadające wymaganych certyfikatów i nieprzechodzące kontroli. Do tego typu produktów konsumenci zaliczają również żywność produkowaną na własny użytek (głównie owoce i warzywa).

Rysunek 3. Motywy kupowania żywności ekologicznej



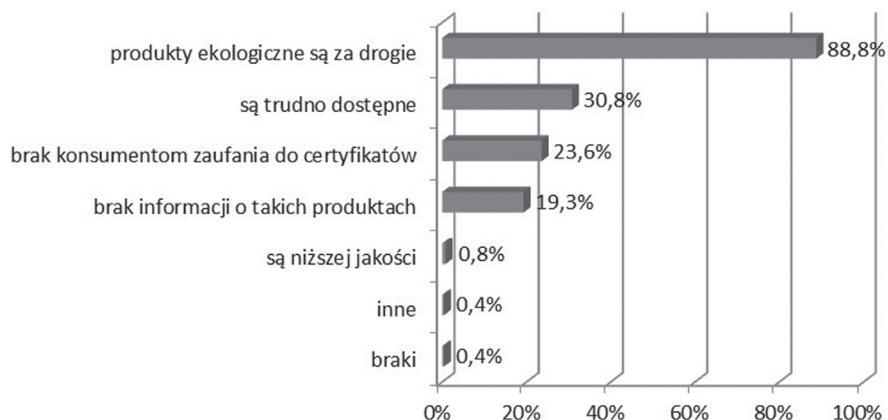
Zródło: opracowanie własne.

Dominującym motywem zakupu żywności ekologicznej jest troska respondentów o zdrowie swoje i pozostałych członków rodziny oraz pewność, iż konsumują żywność bez dodatkowych środków chemicznych [Por. Hoffman, Schlicht 2013, ss. 625-633]. Dla wielu badanych kwestie takie jak ochrona środowiska (40%) czy prawa

<sup>10</sup> Rozporządzenie Rady EWG nr 2092/91 w sprawie produkcji ekologicznej produktów rolnych oraz znakowania produktów rolnych i środków spożywczych obejmujące swoim zakresem m.in. zasady znakowania produktów rolnictwa ekologicznego, system kontroli w rolnictwie ekologicznym oraz kryteria uprawy roślin, chowu i żywienia zwierząt i zasady importu produktów rolnictwa ekologicznego z krajów trzecich.

zwierząt (9,7%) odgrywają znaczącą rolę przy wyborze żywności. Duża grupa badanych deklaruje również, iż preferują żywność ekologiczną z uwagi na jej wyższą jakość, modę na ekologię czy wpływ znajomych (rysunek 3).

**Rysunek 4. Bariery kupowania żywności ekologicznej**



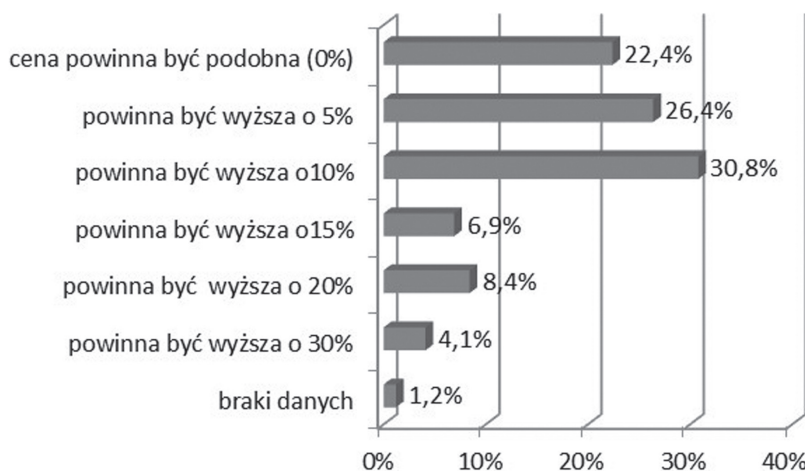
Źródło: opracowanie własne.

Badanie dostarczyło również informacji na temat barier kupowania żywności ekologicznej (rysunek 4). Najistotniejsza pozostaje wysoka cena (88,8% respondentów). Znaczenie tej bariery nie zmienia się od lat [Por. Padel, Foster 2005, s. 610]. Większość konsumentów chciałaby, aby produkty ekologiczne kosztowały tyle samo co produkty wytwarzane tańszymi metodami (rysunek 5). Prawie co drugi konsument chciałby, aby różnice w cenach były praktycznie znikome (0% lub mniej niż 5% różnicy). Tylko 4,1% akceptuje ceny żywności ekologicznej wyższe o 30%.

Respondenci wskazywali również, że mają ograniczony dostęp do żywności ekologicznej (30,8%). Wielu kupuje żywność bezpośrednio w gospodarstwach ekologicznych lub w gospodarstwach produkujących żywność metodami tradycyjnymi. Co czwarty respondent zaopatruje się na targowiskach i bazarach. Sklepy wielkopowierzchniowe jako miejsce swoich zakupów wskazywało około 20% badanych (rysunek 5). Tylko co piąty badany żywność ekologiczną kupuje w wyspecjalizowanych sklepach detalicznych (rysunek 6). Uzasadnione wydają się zatem opinie o trudnym dostępie do żywności ekologicznej lub odczuwanych brakach w asortymencie [Koreleska 2009, s. 249]. Sklepy wielkopowierzchniowe mają wciąż wąską ofertę produktów ekologicznych, a dostęp do sklepów specjalistycznych jest dla części ba-

danych, szczególnie z mniejszych miejscowości, utrudniony. Wielu konsumentów kupuje żywność na targowiskach i bazarach, gdzie towary rzadko posiadają wymagane certyfikaty. To wyjaśnia, dlaczego respondenci wskazywali na brak zaufania do tego typu żywności oraz brak informacji o produktach sprzedawanych jako produkty ekologiczne.

Rysunek 5. Akceptacja różnic w cenach żywności ekologicznej



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci deklarujący zakupy produktów ekologicznych (249 respondentów, 69,9% próby) różnią się istotnie pod względem cech demograficznych. Istotne statystycznie różnice zidentyfikowano odnośnie do płci, deklarowanej sytuacji materialnej respondentów i miejsca zamieszkania.

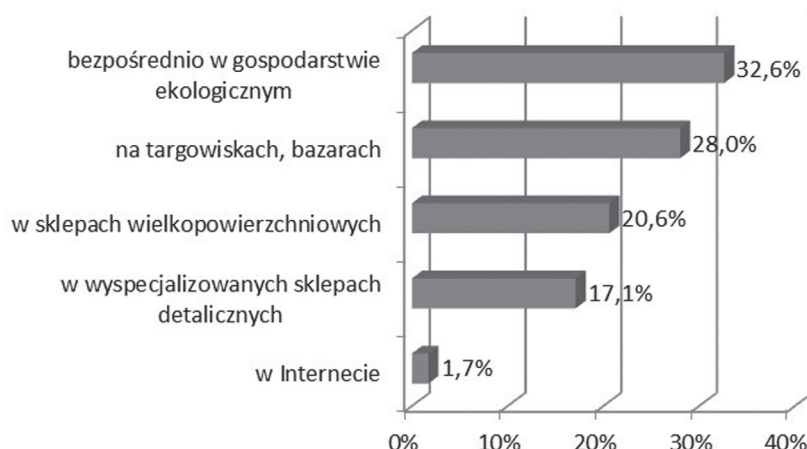
Żywność ekologiczna jest częściej kupowana przez kobiety<sup>11</sup>. Jest to w dużej mierze spowodowane tradycyjnym podziałem ról w wielu polskich rodzinach, w których za zakupy żywności często odpowiadają kobiety. Zależność ta zwiększa się w rodzinach posiadających dzieci<sup>12</sup>. Na podział ról odnośnie do zakupów żywności w dużej mierze wpływają dochody gospodarstw domowych. W gospodarstwach o niskich dochodach to kobiety głównie odgrywają rolę „zaopatrzeniowca” danego gospodarstwa domowego. Natomiast w gospodarstwach o wyższych dochodach w codziennych zakupach (w tym też żywności) coraz częściej uczestniczą mężczyźni. W wypad-

<sup>11</sup> Istotna statystycznie zależność,  $V$  Kramera=0,172, poziom istotności 0,05.

<sup>12</sup> Istotna statystycznie zależność,  $V$  Kramera=0,199, poziom istotności 0,05.

ku żywności ekologicznej zjawisko to się potwierdza. Więcej mężczyzn deklarujących przeciętną lub dobrą sytuację materialną kupuje żywność ekologiczną<sup>13</sup>.

**Rysunek 6. Miejsca zakupów żywności ekologicznej**



Źródło: opracowanie własne.

Ceny żywności ekologicznej (szczególnie posiadającej certyfikaty ekologiczne) zwykle są wyższe. Dlatego częściej są wybierane przez konsumentów będących w lepszej sytuacji materialnej, którzy w mniejszym stopniu zwracają uwagę na ceny kupowanych produktów. Ponad 70% badanych deklarujących dobrą lub przeciętną sytuację materialną kupowało tego typu produkty. Częściej też zgadzali się ze stwierdzeniami, że „wybierają rozwiązania ekologiczne, nawet gdy oznacza to dla nich dodatkowy koszt” oraz że „byliby w stanie zapłacić więcej za ekologiczny produkt w porównaniu z ceną zwykłego produktu”<sup>14</sup>.

Z uwagi na różnice w dostępie do poszczególnych form dystrybucji i poziomu cen produktów w nich oferowanych istotny okazał się podział respondentów według miejsca ich zamieszkania. Mieszkańcy miast częściej sięgają po produkty ekologiczne, również częściej są skłonni płacić wyższą cenę za takie produkty<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Istotne statystycznie zależności dla respondentów mających przeciętną ( $V$  Kramera=0,187) lub dobrą sytuację ( $V$  Kramera=0,211), poziom istotności 0,05.

<sup>14</sup> Istotne zależności statystycznie między sytuacją materialną a: kupowaniem produktów ekologicznych ( $V$  Kramera=0,205), odpowiedzią na pytanie „wybieram rozwiązania ekologiczne, nawet gdy oznacza to dodatkowy koszt” ( $V$  Kramera=0,200), wysokością ceny, jaką jest w stanie zaakceptować respondent ( $V$  Kramera=0,292); poziom istotności 0,05.

<sup>15</sup> Istotna zależność statystycznie między wielkością miejscowości a kupowaniem żywności ekologicznej ( $V$  Kramera=0,188) i akceptacją wyższych cen ( $V$  Kramera=0,257); poziom istotności 0,05.

Zainteresowanie żywnością ekologiczną wzrasta również wraz z wykształceniem respondentów<sup>16</sup>. Osoby o wyższym poziomie wykształcenia akceptują również wyższy poziom cen żywności ekologicznej<sup>17</sup>. Może to wynikać z większej wiedzy tych konsumentów na temat zdrowia, sposobów produkcji żywności ekologicznej czy też zaufania do certyfikatów [Pagiaslis, Krontalis 2014, ss. 335–348].

## Uwagi końcowe

Najpoważniejszą barierą ekologizacji konsumpcji, w tym konsumowania produktów ekologicznych są koszty tego typu działań. Część działań podejmowanych przez konsumentów polega na bezpośrednim zmniejszeniu wydatków konsumpcyjnych i nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów. Działania takie jak planowanie zakupów z wyprzedzeniem, porównywanie ofert, poszukiwanie informacji, oszczędzanie wody i energii elektrycznej są głównie domeną osób starszych, mających dzieci, z mniejszych miejscowości i dysponujących mniejszymi dochodami rozporządzalnymi. Natomiast działania, które wiążą się z większymi wydatkami (przynajmniej na początku) są częściej podejmowane przez osoby młodsze i znajdujące się w lepszej sytuacji finansowej. Osoby uwzględniające w swojej konsumpcji kwestie ekologii są w literaturze czasem prezentowane jako osoby młodsze, lepiej wykształcone, będące mieszkańcami większych miast. Taki obraz jest uproszczeniem. Bez zmian cen żywności ekologicznej, nawet przy intensywnej kampanii informacyjnej, popyt na żywność ekologiczną znacząco się nie zmieni.

<sup>16</sup>  $V$  Kramera=0,356, poziom istotności 0,001.

<sup>17</sup> Istotna statystycznie zależność między wykształceniem a kupowaniem żywności ekologicznej ( $V$  Kramera=0,356) i akceptacją wyższych cen ( $V$  Kramera=0,155); poziom istotności 0,05.

## Bibliografia:

**Baudrillard J. (2006)**, *Spółeczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.

**Bauman Z. (2009)**, *Konsumowanie życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Berlyne D. (1960)**, *Conflict, arousal, and curiosity*, McGraw-Hill, New York.

**Dobson A. (2007)**, *Environmental Citizenship: Towards Sustainable Development*. „Sustainable Development”, Volume 15, Issue 5.

**Hoffman S., Schlicht J. (2013)**, *The impact of different types of concernment on the consumption of organic food*, „International Journal of Consumer Studies”, Volume 37, Issue 6.

**Jonas H. (1984)**, *The Imperative of Responsibility*, The University of Chicago Press, Chicago&London.

**Kiełczewski D. (2008)**, *Konsumpcja a perspektywy zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Klein N. (2009)**, *No logo*, Świat Literacki, Izabelin.

**Koreleska E. (2009)**, *Charakterystyka konsumentów żywności ekologicznej w Polsce i wybranych krajach europejskich* [w:] B. Mróz (red.), *Oblicza konsumpcjonizmu*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

**Lichtenberg J. (1996)**, *Consuming Because Others Consume*, „Social Theory and Practice”, Vol.22(3).

**Padel, S., Foster, C. (2005)**, *Exploring the gap between attitudes and behaviour: understanding why consumers buy or do not buy organic food*, „British Food Journal”, Vol. 107, No. 8.

**Pagiaslis A., Krontalis A.K. (2014)**, *Green Consumption Behavior, Antecedents: Environmental Concern, Knowledge, and Beliefs*, „Psychology and Marketing”, Vol. 31(5).

**Singer P.(2004)**, *Wyzwolenie zwierząt*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

## Bibliografia elektroniczna:

**Baranowska-Skimina A. (2012)**, *Żywność ekologiczna w opiniach Polaków*, <http://www.egospodarka.pl/86091,Polacy-a-zywnosc-ekologiczna,1,39,1.html>.

**TNS Polska (1997)**, *Uwarunkowania wyboru żywności ekologicznej. Wyniki badania*, <http://www.tnsglobal.pl/archiwumraportow/1997/12/14/uwarunkowania-wyboru-zywnosci-ekologicznej-wyniki-badania/#more-3322>.



Katarzyna Dziewanowska\*

Uniwersytet Warszawski

## Wymiary przynależności do społeczności wokół marki uczelni i ich konsekwencje

### Dimensions of University Brand Community and Their Consequences

**Abstract:** The purpose of this paper is to identify dimensions of brand community (BC) in higher education and explore their relationship with marketing consequences (word-of-mouth and student loyalty). In the first part of the paper a brief literature review on brand communities (definition, characteristics, current streams of research) is presented, as well as its application in higher education sector is outlined. In the second part, the results of a quantitative study are presented and discussed: the dimensions of BC are identified and their level is compared in three different higher education institutions.

**Key-words:** Brand, community, university, students, loyalty, recommendation

## Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach szkoły wyższe zmuszone są do funkcjonowania w obliczu licznych wyzwań, do których można zaliczyć zarówno zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, obecność przedstawicieli pokolenia Y na uczelniach i wkraczanie reprezentantów pokolenia Z) [Alves 2010; Judson i Taylor 2014], konieczność aktywnego pozyskiwania środków finansowych [Harman 2006; Rozmus i Pado 2009], a także rosnącą intensywność konkurencji [Allen i Shen 1999]. W związku z tymi zmianami uczelnie poszukują różnorodnych sposobów na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej

\* kdziewanowska@wz.uw.edu.pl

na rynku. Ze względu na fakt, że wcześniejsze badania wskazują na istotną rolę zarówno relacji międzyludzkich, jak i różnego rodzaju wymiarów doświadczeń na uczelniach [Dziewanowska 2016] w niniejszym artykule poświęcono uwagę na przynależności studentów do społeczności wokół marki uczelni i jej praktycznym implikacjom. Celem artykułu jest omówienie koncepcji społeczności wokół marki uczelni oraz przedstawienie wyników badania własnego, na którego podstawie zaproponowana została czterowymiarowa skala służąca do pomiaru stopnia przynależności studentów do uczelni.

## Społeczności wokół marki

Zainteresowanie badaczy społecznościami wokół marki wyraźnie przybrało na sile na przestrzeni ostatnich dwóch dekad [Zhou et al. 2011]. Społeczności wokół marki stanowią specyficzną formę społeczności konsumenckich i definiowane są jako „wyspecjalizowana, niepowiązana geograficznie społeczność oparta na strukturalizowanym zestawie społecznych powiązań występujących między zwolennikami marki” [Muniz i O’Guinn 2001, s. 412]. W tradycyjnym ujęciu literatura poświęcona marce koncentrowała się na komunikacji firmy z konsumentem, podczas gdy społeczności wokół marki rozszerza to podejście i uwzględnia także komunikację zachodzącą między samymi konsumentami, a tym samym wzmacnia relację konsumentów z marką i polepsza ich stosunek do niej [McAlexander et al. 2002].

Konsumenci i przedsiębiorstwa nawiązują między sobą różnorodne relacje, które mogą uwzględniać np. identyfikację z niewielką grupą znajomych korzystających z produktów danej marki, z samą marką lub oferującą ją firmą [Bagozzi et al. 2012]. Niezależnie jednak od konfiguracji powiązań w ramach społeczności wszystkie społeczności wokół marki posiadają trzy wyznaczniki: wspólną świadomość (odzwierciedlającą poczucie przynależności uczestnika do społeczności), wspólne rytuały i tradycje (pozwalające członkom społeczności nadawać znaczenie doświadczeniom, które przeżywają w ramach społeczności, przejawiające się np. specyficznym językiem), a także poczucie moralnej odpowiedzialności wobec samej społeczności i jej członków [Muniz i O’Guinn 2001].

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować trzy główne nurty badań nad społecznościami wokół marki [Habibi et al. 2014]:

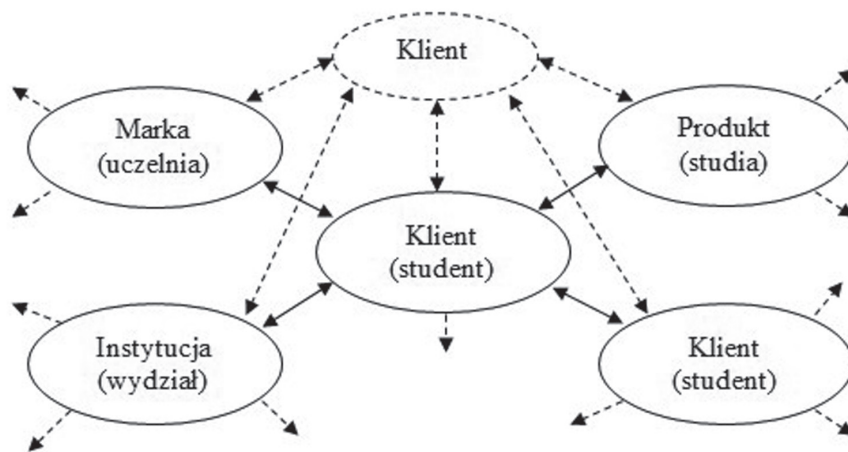
- Pierwszy nurt koncentruje się na określeniu form i środowiska, w jakim występują społeczności wokół marki (np. fizyczne/realne [Muniz i O’Guinn 2001];

McAlexander et al. 2002; Algesheimer et al. 2005); online/wirtualne [Muñiz i Schau 2007; Adjei et al. 2010); małe/duże [Bagozzi i Dholakia 2006], tymczasowe [Schouten et al. 2007]).

- Drugi nurt badawczy podejmuje próbę odkrycia przyczyn przynależności do społeczności wokół marki, które można ogólnie sklasyfikować jako utylitarne i hedonistyczne : motywy hedonistyczne pozwalają na spełnienie potrzeby identyfikacji z grupą i symbolami, a także na dzielenie się pasją [Zaglia 2013], natomiast motywy utylitarne sprawiają, że członkowie społeczności dążą do uzyskania pewnego rodzaju wartości ekonomicznej płynącej z interakcji z innymi osobami [Schau et al. 2009].
- W ramach trzeciego nurtu badane są konsekwencje płynące z istnienia społeczności wokół marek dla przedsiębiorstw, takie jak udzielane wsparcie [Schau et al. 2009], pozytywne wypowiedzi [Habibi et al. 2014a], lojalność wobec marki [McAlexander et al. 2003], identyfikacja z marką i zaangażowanie [Zhou et al. 2011] czy też źródło innowacji i udoskonalenia produktu [Füller et al. 2008].

Nie ulega wątpliwości, że także w sektorze szkolnictwa wyższego silnym markom uczelni towarzyszą społeczności zaangażowanych konsumentów (studentów). McAlexander, Koenig i Schouten [2006] opracowali i przetestowali model odzwierciedlający różnorodne powiązania, jakie zachodzą w ramach społeczności zgromadzonej pod parasolem marki uczelni. Powiązania te obejmują relację studentów z ich edukacją (rozumianą jako wybrany kierunek studiów), relację z marką uczelni, relację z przedstawicielami danej instytucji (wydziału) oraz relacje zachodzące między samymi studentami, którzy tworzą ważną grupę społeczną. Badacze ci skoncentrowali się głównie na powiązaniu siły przynależności do społeczności wokół marki uczelni ze skłonnością absolwentów do udzielania uczelni wsparcia finansowego z uwzględnieniem wielkości szkoły wyższej [McAlexander & Koenig 2012].

Rysunek 1. Model społeczności wokół marki w edukacji wyższej



Źródło: McAlexander et al. 2006.

## Metodyka badania własnego

Problemem w badaniu przedstawionym w tym artykule jest utworzenie i weryfikacja skali do oszacowania wymiarów przynależności do społeczności wokół uczelni oraz porównanie poziomu przynależności wśród studentów różnych uczelni. Społeczność wokół uczelni w tym wypadku jest rozumiana jako powiązania występujące między studentami a różnymi elementami oferty uniwersyteckiej, takimi jak: sama uczelnia i jej marka, wydział jako miejsce, gdzie faktycznie odbywają się zajęcia, studia – ich profil i dopasowanie do oczekiwań studenta, wreszcie pozostali studenci.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1. Przynależność do społeczności wokół uczelni jest zjawiskiem wielowymiarowym.
- H2. Występują różnice w poziomie deklarowanej przez studentów przynależności między uczelniami.
- H3. Występują różnice w poziomie deklarowanej przez studentów przynależności między wydziałami.
- H4. Występuje pozytywny związek między wymiarami przynależności do społeczności wokół uczelni a lojalnością wobec uczelni.
- H5. Występuje pozytywny związek między wymiarami przynależności do społeczności wokół uczelni a skłonnością do rekomendowania uczelni.

Zastosowaną metodą badawczą była ankieta przeprowadzona techniką PAPI w okresie od 7 marca 2016 r. do 15 kwietnia 2016 r. na próbie 536 respondentów będących studentami czterech wydziałów na trzech polskich uczelniach publicznych. Wykorzystane zostało narzędzie w postaci kwestionariusza ankietowego składającego się z dwóch części: w pierwszej występowały pytania dotyczące przynależności do społeczności akademickiej (odpowiedzi udzielano w pięciostopniowej skali Likerta), w drugiej znajdowały się pytania metryczkowe.

Próba badawcza została dobrana w sposób celowo-kwotowy, zapewniając zbliżone liczebności respondentów z poszczególnych wydziałów, które zostały wybrane ze względu na ich zróżnicowany profil (humanistyczny, społeczny, ekonomiczny i techniczny). Szczegółowy opis próby badawczej znajduje się w tabeli 1.

**Tabela 1. Charakterystyki próby badawczej**

Uczelnia	Uniwersytet Warszawski (UW)		Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (SGGW)	Politechnika Warszawska (PW)
	Zarządzania	Prawa i Administracji	Nauk Ekonomicznych	Inżynieria Lądowa
Total	178	136	118	104
Kobieta	127	85	85	53
Mężczyzna	51	50	33	51
Stacjonarne	81	77	118	101
Niestacjonarne	97	59	0	3
Rok 1	3	1	3	13
Rok 2	95	82	35	66
Rok 3	0	21	36	17
Rok 4	73	14	44	5
Rok 5	7	18	0	3

Źródło: Badanie własne, N=536.

## Analiza wyników badania własnego

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy badawczej przeprowadzona została analiza czynnikowa (Varimax), w której wyniku zidentyfikowane zostały cztery czynniki składowe objaśniające łącznie 68% całkowitej wariancji. Wyodrębnione czynniki odzwier-

ciędlają składowe modelu społeczności wokół marki w szkolnictwie wyższym autorstwa McAlexandra, Koeniga i Schoutena [2006]:

- Relacja klienta z marką (student–uczelnia) – obejmuje relację studentów z uczelnią, której marka jest czynnikiem identyfikującym poszczególne wydziały i studiujących na nich studentów;
- Relacja klienta z instytucją (student–wydział) – oddaje związek i odczucia studentów wobec wydziału, na którym studiuje i z którym mają bezpośrednią styczność;
- Relacja klienta z produktem (student–studia) – w tym wypadku odzwierciedla związek studenta z wybranym przez niego kierunkiem studiów;
- Relacja klienta z innymi klientami (student–studenci) – ilustruje poczucie przynależności do grupy osób, które wybrały podobną ścieżkę edukacyjną.

Stwierdzenia wykorzystane w analizie czynnikowej zostały przygotowane na podstawie istniejącej skali identyfikującej podobne wymiary przynależności do społeczności wokół marki budowanej w środowisku komputerowym [Habibi et al. 2014a]. Skala została zaadoptowana do specyfiki uczelni oraz odpowiednio zmodyfikowana, aby lepiej oddać występujące w tej branży zależności.

W kolejnym kroku wyodrębnione skale pomiarowe poddano weryfikacji rzetelności i spójności, opierając się na statystyce Alfa Cronbacha. W wypadku każdej ze skal wskaźnik ten wyniósł powyżej 0,75, co należy uznać za wynik zadowalający [Churchill i Peter 1984; Nunnally 1978]. Usuwanie kolejnych stwierdzeń nie przyczyniało się do poprawienia rzetelności testowanych skal (zobacz: tabela 2).

Otrzymany na tym etapie wynik pozwala pozytywnie zweryfikować pierwszą hipotezę badawczą zakładającą wielowymiarowość zjawiska przynależności do społeczności wokół uczelni.

Tabela 2. Czynniki składowe przynależności do społeczności wokół uczelni i ich rzetelność

	Składowa				Współczynnik Alfa Cronbacha
	1	2	3	4	
Mój wydział jest zainteresowany moim zdaniem	0,835				0,853
Uważam, że mój wydział traktuje mnie poważnie	0,827				
Mój wydział rozumie moje potrzeby	0,782				
Mój wydział dzielił się ze mną informacjami	0,707				
Mam poczucie wspólnoty z innymi studentami		0,879			0,849
Spotkałam/łem świetnych ludzi w społeczności studenckiej		0,816			
Interesuję się społecznością studencką ze względu na innych studentów		0,785			
Na tym wydziale studiuje ludzicie tacy jak ja		0,748			
Marka mojej uczelni reprezentuje najwyższą jakość			0,798		0,751
Cenię tradycję marki mojej uczelni			0,783		
Moja uczelnia ma bardzo dobrą reputację			0,737		
Gdybym miał/a zmienić kierunek studiów, to został(a)bym na tej samej uczelni			0,601		0,814
Wybrał(a)bym ponownie ten sam kierunek studiów				0,847	
Studiowanie tutaj to jedna z moich najlepszych decyzji				0,783	
Lubię studia na moim wydziale				0,765	

Źródło: badanie własne, N=536.

W celu weryfikacji drugiej hipotezy, zakładającej różny poziom przynależności do społeczności wokół marki uczelni pomiędzy stu-

dentami z różnych szkół wyższych, przeprowadzono analizę wariancji, której wyniki są przedstawione w tabeli 3.

**Tabela 3. Wyniki analizy wariancji dla zmiennej niezależnej: uczelnia**

		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
student-wydział	Między grupami	0,616	2	0,308	0,414	0,661
	Wewnątrz grup	396,819	533	0,745		
	Ogółem	397,436	535			
student-studenci	Między grupami	5,540	2	2,770	3,383	0,035
	Wewnątrz grup	436,418	533	0,819		
	Ogółem	441,958	535			
student-uczelnia	Między grupami	19,659	2	9,830	17,549	0,000
	Wewnątrz grup	298,555	533	0,560		
	Ogółem	318,214	535			
student-studia	Między grupami	10,050	2	5,025	6,075	0,002
	Wewnątrz grup	440,875	533	0,827		
	Ogółem	450,926	535			

Źródło: badanie własne, N=536.

Jak wskazują wyniki analizy wariancji, istotne statystycznie różnice pojawiają się w wypadku powiązań występujących między studentami a uczelnią, wybranym kierunkiem studiów oraz innymi studentami, natomiast różnice w poziomie przynależności do wydziałów nie są tutaj statystycznie istotne. Bardziej szczegółowa analiza średnich dla poszczególnych skal poparta wynikami testów post-hoc wskazuje, że wyróżniają się tutaj studenci Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, którzy wykazali najniższą przynależność do samej uczelni i kierunku studiów (zobacz: tabela 4). Uzyskane wyniki pozwalają na częściową pozytywną weryfikację hipotezy drugiej.



**Tabela 4. Średnie dla skal pomiarowych dla respondentów z poszczególnych uczelni**

Uczelnia		student- -wydział	student- -studenci	student- -uczelnia	student- -studia
UW N=315	Średnia	3,0087	3,2817	3,8881	3,6309
	Odchylenie standardowe	0,83378	0,91137	0,71074	0,86624
PW N=104	Średnia	2,9207	3,4639	4,0216	3,5195
	Odchylenie standardowe	1,03651	0,91602	0,84267	1,04372
SGGW N=117	Średnia	2,9765	3,5064	3,4744	3,2881
	Odchylenie standardowe	0,76493	0,87682	0,75884	0,89567
Ogółem N=536	Średnia	2,9846	3,3661	3,8237	3,5344
	Odchylenie standardowe	0,86190	0,90889	0,77123	0,91807

Źródło: badanie własne, N=536.

Weryfikacja hipotezy trzeciej, zakładającej zróżnicowany poziom przynależności do społeczności wokół marki uczelni deklarowany przez studentów poszczególnych wydziałów, również została przeprowadzona w oparciu o analizę wariancji. Przedstawione w Tabeli 5 wyniki wskazują, że występują statystycznie istotne różnice w wypadku wszystkich wymiarów skali.

Szczegółowa analiza średnich na podstawie wyników testów post-hoc pozwala na zaobserwowanie interesujących zależności (zobacz: tab. 6). Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na studentów wydziału prawa, którzy z jednej strony zadeklarowali najwyższy poziom przywiązania do wybranego kierunku studiów, a z drugiej strony najniższy poziom przynależności do samej uczelni, wydziału oraz innych studentów. Drugą wyróżniającą się grupą są studenci ekonomii, którzy zadeklarowali najniższy poziom przynależności do uczelni i wybranego kierunku studiów. Z kolei w wypadku studentów zarządzania odnotowano najwyższy poziom przywiązania do wydziału, na którym studiuje. Uzyskane wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy trzeciej.

Tabela 5. Wyniki analizy wariancji dla zmiennej niezależnej: wydział

		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
student-wydział	Między grupami	8,308	3	2,769	3,786	0,010
	Wewnątrz grup	389,127	532	0,731		
	Ogółem	397,436	535			
student-studenci	Między grupami	12,998	3	4,333	5,373	0,001
	Wewnątrz grup	428,960	532	0,806		
	Ogółem	441,958	535			
student-uczelnia	Między grupami	23,362	3	7,787	14,051	0,000
	Wewnątrz grup	294,852	532	0,554		
	Ogółem	318,214	535			
student-studia	Między grupami	13,162	3	4,387	5,332	0,001
	Wewnątrz grup	437,764	532	0,823		
	Ogółem	450,926	535			

Źródło: badanie własne, N=536.

Weryfikacja hipotezy czwartej i piątej, zakładających występowanie zależności pomiędzy poziomem przynależności studentów do poszczególnych wymiarów społeczności wokół marki uczelni a ich poziomem lojalności oraz skłonnością do rekomendowania danej uczelni osobom trzecim, została przeprowadzona z wykorzystaniem analizy korelacji parami. Zarówno poziom lojalności, jak i skłonność do rekomendowania zmierzone zostały za pomocą pojedynczych stwierdzeń. Średnie tych stwierdzeń wyniosły odpowiednio 3,43 oraz 3,40 (w skali od 1 do 5). W wypadku wszystkich wymiarów skali przynależności do społeczności wokół marki uczelni występuje istotna statystycznie, pozytywna korelacja z deklarowaną lojalnością i skłonnością do rekomendacji. Otrzymane wyniki charakteryzują się zróżnicowaną siłą – w wypadku lojalności występuje słaba korelacja z wymiarami student-wydział (0,279) oraz student-studenci (0,270), a także przeciętna dla wymiarów student-uczelnia

(0,372) oraz student–studia (0,303). Jeśli chodzi o skłonności do rekomendacji, to zależności te są silniejsze: korelacja słaba występuje dla wymiaru student–studenci (0,323), przeciętna dla wymiaru student–uczelnia (0,471) oraz wysoka dla wymiarów student–studia (0,585) i student–wydział (0,513) [Wierzbiński 2006]. Uzyskane wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy czwartej i piątej.

**Tabela 6. Średnie dla skal pomiarowych dla respondentów z poszczególnych wydziałów**

wydział		student- -wydział	student- -studenci	student- -uczelnia	student- -studia
Zarządzanie N=178	Średnia	3,1475	3,4171	3,9803	3,5377
	Odchylenie standardowe	0,81499	0,89163	0,70232	0,84160
Prawo N=136	Średnia	2,8327	3,1048	3,7721	3,7501
	Odchylenie standardowe	0,82779	0,91315	0,70741	0,88876
Ekonomia N=118	Średnia	2,9703	3,5042	3,4725	3,2942
	Odchylenie standardowe	0,76458	0,87339	0,75588	0,89423
Inżynieria N=104	Średnia	2,9207	3,4639	4,0216	3,5195
	Odchylenie standardowe	1,03651	0,91602	0,84267	1,04372
Ogółem N=536	Średnia	2,9846	3,3661	3,8237	3,5344
	Odchylenie standardowe	0,86190	0,90889	0,77123	0,91807

Źródło: badanie własne, N=536.

**Tabela 7. Korelacja Rho Spearmana dla wymiarów przynależności do społeczności, lojalności i skłonności do rekomendacji**

	Lojalność	Rekomendacje
Student–wydział	0,279	0,513
Student–studenci	0,270	0,323
Student–uczelnia	0,372	0,471
Student–studia	0,303	0,585

Źródło: opracowanie własne, N=536; korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

## Wnioski i praktyczne implikacje

Przedstawione wyniki badania własnego pozwalają na wyciągnięcie pewnych wniosków i sformułowanie praktycznych wskazówek dla uczelni. Przede wszystkim zweryfikowano model przynależności do społeczności wokół marki uczelni i wyodrębniono jego cztery wymiary. Tym samym wskazano na cztery obszary, w których ramach można oddziaływać na studentów i stymulować ich przynależności do uczelni, a także i całej społeczności akademickiej. Wymiary te charakteryzują się różnym poziomem szczegółowości: najbardziej ogólny jest wymiar odzwierciedlający przywiązanie studenta to samej uczelni. W tym wypadku student jest częścią swojej Alma Mater, a jego przynależność – nakierowana przede wszystkim na markę uczelni i związaną z tym renomę, reputację i wizerunek. Z perspektywy uczelni kluczowa powinna być dbałość o generowanie pozytywnego przekazu, obecność marki mediach oraz tworzenie spójnego przekazu. Uzyskane wyniki wskazują, że najniższy poziom przynależności do uczelni zadeklarowali respondenci studiujący ekonomię w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, gdzie brak oczywistego powiązania między wybranym kierunkiem (ekonomiczny) a profilem uczelni (rolnicza). Wymiar ten koreluje w sposób przeciętny z poziomem lojalności studentów oraz z ich skłonnością do polecenia uczelni innym osobom.

Drugim wymiarem jest przynależność studenta do wydziału, na którym studiuje, mierzona de facto za pomocą elementów operacyjnych, jak np. dostęp do informacji, zaspokajanie potrzeb studenta czy partnerskie podejście. Wydział stanowi tutaj ucieleśnienie marki i ma decydujący wpływ na codzienne funkcjonowanie studentów. Ciekawą obserwacją jest fakt, że ten wymiar został przez studentów oceniony najslabiej, co może świadczyć o tym, że ich oczekiwania w tym obszarze nie zostały odpowiednio zaspokojone. Wprawdzie przywiązanie studentów do wydziału słabo koreluje z poziomem ich lojalności, ale korelacja ta jest silna w wypadku rekomendacji.

Trzecim z wyodrębnionych wymiarów jest przywiązanie studenta do wybranego przez niego kierunku studiów, co przejawia się przekonaniem po stronie studentów, że dokonali dobrego wyboru i że to, co studiują, sprawia im przyjemność. Owo przekonanie może wynikać np. z faktu zbieżności przedmiotów z zainteresowaniami lub otrzymywaniem praktycznych i użytecznych informacji. Otrzymane wyniki wskazują, że wymiar ten najwyżej został oceniony przez studentów prawa (którzy mają stosunkowo dużą swobodę w wyborze zajęć, na które uczęszczają), natomiast najniżej przez studentów ekonomii, którzy – ze względu na specyfikę uczelni – oprócz przedmiotów

ekonomicznych mają także sporą dawkę przedmiotów rolniczych. Należy zwrócić uwagę, że ten wymiar najsilniej koreluje ze skłonnością do polecenia uczelni innym osobom.

Wreszcie ostatnim z analizowanych wymiarów jest poczucie przynależności studentów do innych osób studiujących wraz z nimi. O ile omawiane moduły charakteryzują się pewną hierarchicznością, przechodząc od ogółu (uczelnia) do szczegółu (program studiów), o tyle wymiar przynależności do grupy studentów ma charakter bardziej horyzontalny i towarzyszy studentom w każdym aspekcie ich funkcjonowania na uczelni. Budowaniu więzi służyć mogą rozwiązania stosowane na poziomie organizacji (stałe grupy studenckie na danym roku, wyodrębnienie miejsc, w których można wspólnie spędzać czas na uczelni, np. kawiarnie lub pokoje wspólnej nauki), zajęć (konieczność realizowania określonych zadań, np. projektów, w grupach) lub indywidualnym (wspólne spędzanie czasu przez jednostki darzące się wzajemną sympatią). Wyniki badania wskazują, że wymiar ten jest oceniany dość nisko, przy czym wyraźnie wyróżniają się tutaj studenci prawa – co może wynikać z faktu, że każdy student ma możliwość indywidualnego ustalenia sobie planu, a studiowane przedmioty nie wymagają współpracy między osobami i wiążą się z samodzielnym opanowaniem materiału. Wymiar ten niewątpliwie wpływa na atmosferę panującą między samymi studentami, ale jednocześnie najsłabiej koreluje z ich poziomem lojalności wobec uczelni oraz skłonnością do jej rekomendowania.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przynależność do społeczności wokół marki uczelni stanowi zjawisko wielowymiarowe. Uczelnie powinny świadomie stosować działania, które przyczynią się do zwiększenia poczucia przynależności studentów, a tym samym pozwolą na osiągnięcie różnorodnych korzyści, jak na przykład zwiększona lojalność studentów i ich pozytywne wypowiedzi na temat uczelni.

## Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Badanie, którego wyniki zostały przedstawione w tym artykule, jest obarczone pewnymi ograniczeniami. Przede wszystkim wynikają one z obranej metody badawczej i składają się na to: fakt nielosowego doboru próby badawczej oraz technika ankietowa, która opiera się na deklaracjach respondentów. Wskazuje to na potrzebę weryfikacji otrzymanych wyników na podstawie losowo dobranej próby, a także uzupełnienie danych ankietowych informacjami pozyskanymi za pomocą

innych technik badawczych, np. pogłębionych wywiadów lub obserwacji. Ponadto uwzględnione w analizie konsekwencje przynależności do społeczności wokół marki uczelni obejmują wyłącznie poziom lojalności oraz skłonność do rekomendowania uczelni innym osobom. W dalszych badaniach warto uwzględnić inne możliwe konsekwencje przynależności do społeczności, jak na przykład poziom zaufania czy zaangażowania.

## Bibliografia

**Adjei, M., Noble, S. i Noble, C., (2010)**, *The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 38(5).

**Algesheimer, R., Dholakia, U. M. i Herrmann, A., (2005)**, *The social influence of brand community: Evidence from European car clubs*, „Journal of Marketing”, 69(3).

**Allen, R. i Shen, J., (1999)**, *Some new evidence of the character of competition among higher education institutions*, „Economics of Education Review”, 18.

**Alves, H., (2010)**, *The measurement of perceived value in higher education: a unidimensional approach*, „The Service Industries Journal”, 31(12).

**Bagozzi, R. P., Bergami, M., Marzocchi, G. L. i Morandin, G., (2012)**, *Customer-organization relationships: Development and test of a theory of extended identities*, „Journal of Applied Psychology”, 97(1).

**Bagozzi, R. P. i Dholakia, U. M., (2006)**, *Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities*, „International Journal of Research in Marketing”, 23(1).

**Churchill, G. J. i Peter, J., (1984)**, *Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis*, „Journal of Marketing Research”, 21(4).

**Dziewanowska, K., (2016)**, *Customer Experiences as Value Enablers and their Correlation with Marketing Outcomes in Higher Education*, „1st International Conference on Social Collaboration and Shared Values in Business”, Gwangju, Chonnam National University.

**Füller, J., Matzler, K. i Hoppe, M., (2008)**, *Brand community members as a source of innovation*, „Journal of Product Innovation Management”, 25(6).

**Habibi, M. R., Laroche, M. i Richard, M.-O., (2014a)**, *Brand communities based in social media. How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities*, „International Journal of Information Management”, 34(2).

**Habibi, M. R., Laroche, M. i Richard, M.-O., (2014)**, *The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media*, „Computers in Human Behavior”, 37.

**Harman, G., (2006)**, *Adjustment of Australian academics to the new commercial university environment*, „Higher Education Policy”, 19(2).

**Judson, K. M. i Taylor, S. A., (2014)**, *Moving from Marketization to Marketing of Higher Education: The Co-Creation of Value in Higher Education*, „Higher Education Studies”, 4(1).

**McAlexander, J. H., Kim, S. K. i Roberts, S. D., (2003)**, *Loyalty: The influences of satisfaction and brand community integration*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, 11(4).

**McAlexander, J. H. i Koenig, H. F., (2012)**, *Building communities of philanthropy in higher education: contextual influences*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, 17.

**McAlexander, J., Koenig, H. i Schouten, J., (2006)**, *Building Relationships of Brand Community in Higher Education: A Strategic Framework for University Advancement*, „International Journal of Educational Advancement”, 6(2).

**McAlexander, J., Schouten, J. i Koenig, H., (2002)**, *Building brand community*, „Journal of Marketing”, 66(1).

**Muñiz, A. M. i Schau, H. J., (2007)**, *Vigilante marketing and consumer-created communications*, „Journal of Advertising”, 36(3).

**Muniz, A. i O’Guinn, T., (2001)**, *Brand community*, „Journal of Consumer Research”, 27(4).

**Nunnally, J., (1978)**, *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.

**Rozmus, A. i Pado, K., (2009)**, *Finansowanie szkolnictwa wyższego w Polsce - wybrane dylematy i sugerowane rozwiązania*, „e-Finanse”, 2.

**Schau, H. J., Muñiz, A. M. i Arnould, E. J., (2009)**, *How brand community practices create value*, „Journal of Marketing”, 73(5).

**Schouten, J. W., McAlexander, J. H. i Koenig, H. F., (2007)**, *Transcendent customer experience and brand community*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 35.

**Wierzbński, J., (2006)**, *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

**Zaglia, M. E., (2013)**, *Brand communities embedded in social networks*, „Journal of Business Research”, 66(2).

**Zhou, Z., Zhang, Q., Su, C. i Zhou, N., (2011)**, *How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms*, „Journal of Business Research”, 65.



**Magdalena Florek\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Jakub Gazda\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **Znaczenie produktów tradycyjnych dla regionu – próba oszacowania**

### **The Importance of Traditional Products for a Region – Estimation Attempt**

**Abstract:** The aim of this paper is to link the economic and marketing perspectives by means of the quantitative method for marketing purposes which justifies promotion support of regional products offered by the public sector. Using the Bayesian approach, the authors have made an attempt to evaluate the influence of the number of local traditional products in Polish regions (as listed in the List of Traditional Products) on the general value of food production in regions in 2014. The foundation for the study is provided by the database developed by its authors for 16 Polish NUTS2 regions. Using the BMA (Bayesian Model Averaging) method, a group of explanatory variables was proposed for potential factors responsible for dependent variable. Quantitative approach, especially Bayesian approach is new in the field of measuring the impact of POO (place-of-origin) that has not been used so far. The novelty is that it is able to estimate the exact influence of place of origin effect variable impact on the region. As such, thanks to the approach, it is possible to assess the impact of POO that influences further the relevant marketing actions such as promotional campaigns.

**Key-words:** place-of-origin effect, traditional products, List of Traditional Products, Bayesian Model Averaging, regional products promotion

\* m.florek@ue.poznan.pl

\*\* j.gazda@ue.poznan.pl

## Wstęp

Celem opracowania jest próba oszacowania metodami bayesowskimi relacji pomiędzy liczbą tradycyjnych produktów regionalnych a wartością produkcji rolniczej w polskich województwach w odniesieniu do innych potencjalnych czynników wpływających na tę wartość. Proces rozszerzania liczby produktów tradycyjnych (Lista Produktów Tradycyjnych) jest wspomagany ze środków publicznych, tym samym ocena zasadności ponoszonych wydatków na promocję tych produktów i podobnych programów wsparcia powinna podlegać ocenie w szerszym kontekście.

Możliwości, jakie stwarza tzw. efekt miejsca pochodzenia (*place-of-origin effect*, POO, wcześniej stosowany głównie w kontekście kraju pochodzenia pod nazwą *country-of-origin effect*, COO) dla rozwoju danego terytorium, w literaturze przedmiotu omawiano już w kilku kontekstach takich jak: wpływ wizerunku miejsca na wizerunek produktów wytworzonych w tym miejscu [zob. analiza Papadopoulos i Heslop 2002], wpływ wizerunku produktów i marek na wizerunek miejsca [Florek 2013] czy wpływ na sprzedaż produktów lub marek regionalnych w wyniku prowadzenia tzw. „kampanii kupuj krajowe”<sup>1</sup> [np. Elliott i Cameron 1994; Garland i Coy 1993; Fischer i Byron 1997]. Większość badań naukowych skupia się na analizie relacji zachodzących pomiędzy skojarzeniami, jakie klienci mają z miejscem pochodzenia a chęcią zakupu produktów czy konkretnych marek w oparciu o tę wskazówkę. W literaturze przedmiotu w tym obszarze najczęściej spotyka się perspektywę zachowań konsumentów.

Autorzy niniejszego artykułu zakładają szersze spojrzenie na analizowane zagadnienie, próbując oszacować wpływ liczby tradycyjnych produktów lokalnych w poszczególnych województwach (wpisanych na tzw. Listę Produktów Tradycyjnych) na wartość produkcji rolniczej w tych województwach. Listę Produktów Tradycyjnych zainicjowano w polskim Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Oficjalne produkty tradycyjne zarejestrowane są we wszystkich szesnastu województwach Polski. Lista ta różni się jednak od systemu ochrony żywnościowych produktów regionalnych i tradycyjnych Unii Europejskiej, na który składają się: chroniona nazwa pochodzenia (PDO), chronione oznaczenie geograficzne (PGI), a także gwarantowana tradycyjna

<sup>1</sup> Przykłady programów, które zostały zorganizowane w ten sposób to „Buy Australian Made”, „Made in the USA”, „Buatan Malaysia”, „Buy Thai”, „Buy New Zealand Made”, „Indian Brand Equity Fund” czy „Made in Italy”. Najbardziej znana kampania promująca zakupy produktów polskich to „Kupując polskie produkty, dajesz pracę” zainicjowana na przełomie marca i kwietnia 2004 r. przez agencję reklamową DEMO Effective Launching, a kontynuowana przez celowo założoną w tym celu Fundację Dajesz Pracę PL.

specjalność (TSG). System unijny promuje, chroni oraz wspiera lokalne/regionalne działania umożliwiające w szczególności sposób wyróżnienie wyrobów o wysokiej jakości (produkty regionalne, wyroby o tradycyjnej metodzie wytwarzania, lokalne specjalności charakterystyczne dla danego obszaru geograficznego). Lista Produktów Tradycyjnych służy zebraniu oraz rozpowszechnianiu informacji dotyczących produkcji wyrobów tradycyjnych. Z punktu widzenia marketingowego wykorzystuje się w tym wypadku korzystne aspekty zjawiska transferu wizerunku.

Wzajemny wpływ (transfer) wizerunku miejsca (w tym wypadku regionu) na poszczególne produkty wytwarzane na jego terenie jest niekiedy procesem samoczynnym i automatycznym. Coraz częściej jest jednak wykorzystywany świadomie, by osiągnąć konkretne cele danego regionu i zlokalizowanych w nich producentów. Określenie siły i zasięgu oddziaływania wizerunku oraz możliwości kreowania przez wizerunek popytu na wytwory regionalne jest zagadnieniem skomplikowanym (ze względu na wielość determinant mających wpływ na sprzedaż tych produktów). Zdefiniowanie tych relacji może jednak stać się istotną przesłanką podejmowania różnego typu decyzji zarówno w regionie (np. wsparcia promocyjnego), jak i w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na jego terenie.

W literaturze dominuje stanowisko, że wykorzystanie efektu POO może przynieść pozytywne skutki i że da się to wykorzystać (po spełnieniu określonych warunków) do pozycjonowania produktów z danego kraju czy regionu oraz komunikacji cech i wyróżników całego regionu bazującej na cechach i skojarzeniach z markami tych produktów. Istotne jest jednak rozpoznanie realnego wpływu miejsca (regionu) pochodzenia na sprzedaż produktów regionalnych, a dalej rozwój regionu, który odzwierciedla zasadność podejmowanych działań marketingowych popierających ochronę i promocję produktów wytwarzanych w regionie.

## **Efekt miejsca pochodzenia – znaczenie dla produktów żywnościowych**

Konsumenci skłonni są postrzegać i oceniać jakość produktu (zarówno kategorii, jak i marek) w związku z miejscem jego wytwarzania, przenosząc opinie i postawy wobec tego miejsca na konkretne dobra czy usługi. Zjawisko to znane w szczególności w dużych, silnych regionach lub państwach (kiedy to wizerunek kraju determinuje postrzeganą jakość kategorii produktów i stymuluje ich sprzedaż) ostatnio coraz

częściej występuje w kontekście regionalnym bądź lokalnym, ponieważ produkty, w szczególności spożywcze, są utożsamiane i kojarzone z terytoriami o mniejszej skali.

Zależność pomiędzy postrzeganiem miejsc a postrzeganiem produktów z nich pochodzących jest przedmiotem zainteresowania badaczy od lat 70., kiedy to zaczęto analizować pozytywny wpływ wizerunku kraju na popyt na produkty komercyjne wytwarzane w danym kraju, a następnie wpływ wizerunku produktów na wizerunek kraju czy regionu ich pochodzenia. Studia nad efektem kraju pochodzenia dotyczyły i dotyczą wielu trwałych i nietrwałych dóbr konsumpcyjnych. Wyniki badań nieustannie potwierdzają fakt, że konsumenci wykorzystują informacje na temat kraju pochodzenia jako identyfikatora jakości. Efekt ten wpływa na postawy konsumentów nawet wówczas, gdy mają oni szansę zobaczenia, dotknięcia, czucia czy spróbowania bardzo podobnych produktów [Kotler i Gertner 2002]. Verlegh i Steenkamp [1999, cyt za: Tellström i in. 2006] zauważają że, efekt COO powinien być rozumiany szerzej niż tylko kognitywna wskazówka jakości produktu. COO odnosi się także do emocji, tożsamości i autobiograficznych wspomnień, które przekształcają COO w atrybut wizerunkowy.

Jak podkreślają Papadopoulos i Heslop [2002, s. 296], obecnie produkty można wytwarzać niemal wszędzie, a ich kluczowe cechy są coraz bardziej ustandaryzowane, toteż właściciele marek często wykorzystują skojarzenia z krajem (lub innym miejscem pochodzenia takim jak region), aby zróżnicować promowane przez siebie marki. Według Papadopoulosa [1993] im wyższy jest poziom globalizacji rynku, tym większe potencjalne znaczenie wizerunku kraju pochodzenia w wywieraniu wpływu na zachowanie klienta. Skaggs i in. [1996] zgadzają się z tym w odniesieniu do sektora spożywczego, dodając, że to właśnie z tego powodu menedżerowie marek produktów żywnościowych w coraz większym stopniu odwołują się do kraju pochodzenia w celu zróżnicowania swoich produktów.

Verlegh [2001] twierdzi, że geograficzne komponenty wizerunku kraju (a także regionu), obejmujące klimat i naturalny krajobraz, wpływają na przekonania konsumentów, szczególnie w odniesieniu do produktów spożywczych. Tellström i in. [2006] przyznają, że tradycyjna żywność jest wykorzystywana jako instrument promocji regionalnego wzrostu gospodarczego i że żywność jest kluczowym komponentem komunikacji kulturowej. Kojarzona z określonym miejscem żywność jest nośnikiem jego dziedzictwa i tożsamości mieszkańców. Następnie dodają, że nadawanie marek lokalnym wyrobom spożywczym podkreśla ich znaczenie symboliczne i kulturalne.

Dla expatriantów żywność może stanowić źródło narodowej dumy, zaś u osób, które kiedyś odwiedziły dany region, może wywołać pozytywne wspomnienia. Tradycyjna żywność wydaje się wywoływać nostalgię, ponieważ jest postrzegana jako „coś z przeszłości” czy też „coś dobrego i właściwego” [Gilg i Battershill 1998]. Przyjmując punkt widzenia konsumenta, Anholt [2005, s. 147] twierdzi, że „klienci stają się także bardziej wymagający pod względem autentyczności żywności etnicznej kupowanej przez nich zamiast produktów o bardziej przemysłowym charakterze”. Z tej perspektywy dziedzictwo kulinarne regionu, produkty tradycyjne i regionalne coraz częściej stają się elementem oferty turystycznej regionu, szczególnie obszarów wiejskich.

W związku z tym jednym ze skutków występowania zjawiska efektu miejsca pochodzenia jest także system oznaczeń międzynarodowych i krajowych. Niektóre państwa, w tym także Polska, wprowadziły i promują symbole oraz oznaczenia na produkty w nich wytwarzane, podkreślając związek z krajem lub regionem. Takie działania mają na celu zarówno ochronę produktów tradycyjnych, jak i ich popularyzację.

## System rejestracji produktów regionalnych w Polsce

W Polsce jednostką odpowiedzialną za prowadzenie systemu rejestracji produktów o określonym pochodzeniu geograficznym i specyficznej, tradycyjnej jakości w rozumieniu przepisów unijnych jest Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Zgodnie z ustawą z dnia 17 grudnia 2004 r. o rejestracji i ochronie nazw i oznaczeń produktów rolnych i środków spożywczych oraz o produktach tradycyjnych Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi jest odpowiedzialne za przyjmowanie, ocenę i przekazywanie wniosków o rejestrację nazw pochodzenia, oznaczeń geograficznych oraz gwarantowanych tradycyjnych specjalności do Komisji Europejskiej. W ustawie oprócz regulacji dotyczących rejestracji nazw na szczeblu UE tworzy się także Listę Produktów Tradycyjnych [www.minrol.gov.pl].

Do podstawowych celów prowadzenia Listy Produktów Tradycyjnych zalicza się [Jasiński 2005 w: Gulbicka 2104]: identyfikację produktów tradycyjnych, zwiększenie świadomości konsumentów o istocie produktów tradycyjnych, stworzenie możliwości ubiegania się o odstępstwa weterynaryjne i sanitarne przy produkcji żywności tradycyjnej, dywersyfikację zatrudnienia na obszarach wiejskich oraz rozwój regionalny i propagowanie polskiej kultury.

Na Listę wpisywane są produkty, których jakość lub wyjątkowe cechy i właściwości wynikają ze stosowania tradycyjnych metod produkcji, stanowiących element dziedzictwa kulturowego regionu, w którym są wytwarzane, oraz będące elementem tożsamości społeczności lokalnej. Przy czym za tradycyjne uważa się metody produkcji wykorzystywane od co najmniej 25 lat. Okres ten udowodnić należy za pomocą uźródłowionych przekazów książkowych, fotograficznych czy nagraniowych. Gdy warstwa przekazu jest uboga, wnioskodawca przeprowadzić może badania etnograficzne, np. rozmowy ze starszymi osobami będącymi świadkami spożycia danego specjału [Krupińska 2014, s. 11]. Produkt ubiegający się o taki wpis (występuje o niego producent) powinien stanowić element tożsamości społeczności lokalnej i należeć do dziedzictwa kulturowego regionu, z którego pochodzi. Producenci nie nabywają żadnego prawa ani do ochrony, ani do promocji wpisanych produktów jako własnych, gdyż ochronie podlega sam produkt, a nie jego wytwórca. Za weryfikację wniosku o wpis produktu na listę produktów tradycyjnych odpowiedzialny jest marszałek danego województwa, który przed dokonaniem oceny zwraca się do izby gospodarczej zrzeszającej producentów produktów regionalnych i tradycyjnych z prośbą o wyrażenie jej opinii. Następnie wniosek o wpis przesyłany jest do Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Minister odpowiedzialny jest za prowadzenie i uaktualnianie Listy Produktów Tradycyjnych. Lista jest publikowana w Dzienniku Urzędowym Ministra (raz w roku) oraz na stronach internetowych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (na bieżąco) [[www.produkty-tradycyjne.pl](http://www.produkty-tradycyjne.pl)]. Na listę trafić mogą produkty mięsne, mleczne, rybne, warzywa, owoce, wypieki, tłuszcze, oleje, miody, napoje, dania gotowe i inne. Pierwszym produktem umieszczonym na Liście – w lipcu 2005 r. – był pieriekaczownik, pieróg z Podlasia, który jest specjalnością mieszkających na tych ziemiach Tatarów. W 2009 r. pieriekaczownik został zarejestrowany w UE jako Gwarantowana Tradycyjna Specjalność, w ten sposób potwierdzone zostały idea i założenia Listy Produktów Tradycyjnych jako wstępu do dużo trudniejszej rejestracji unijnej [[www.produkty-tradycyjne.pl](http://www.produkty-tradycyjne.pl)].

Do badania zaprezentowanego w niniejszym artykule pod uwagę wzięto Listę Produktów Tradycyjnych według stanu na dzień 20 października 2014 r. Ich rozkład względem województw prezentuje tabela 1.

Biorąc pod uwagę kategorie produktów, najwięcej zarejestrowano gotowych dań i potraw (289), a następnie wyrobów piekarniczych i cukierniczych (265) oraz produktów mięsnych (245) [Gulbicka 2014].

**Tabela 1. Liczba produktów zarejestrowanych na Liście Produktów Tradycyjnych według województw (stan na 20 października 2014 r.)**

Województwo	Liczba produktów
łódzkie	75
mazowieckie	77
małopolskie	119
śląskie	137
lubelskie	127
podkarpackie	166
podlaskie	50
świętokrzyskie	70
lubuskie	90
wielkopolskie	90
zachodniopomorskie	29
dolnośląskie	44
opolskie	60
kujawsko-pomorskie	54
pomorskie	155
warmińsko-mazurskie	25

Źródło: Gulbicka [2014] na podstawie listy produktów tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 20 października 2014 r.

## Wprowadzenie do metod bayesowskich i algorytmu MC<sup>3</sup>

W związku z tym, że brak w literaturze przedmiotu jednoznacznej metodyki umożliwiającej ocenę omawianego zjawiska, autorzy zastosowali podejście bayesowskie, a dokładnie algorytm MC<sup>3</sup>. Niniejszy podpunkt dotyczy wybranych elementów wnioskowania bayesowskiego w liniowym modelu regresji. Przedstawiono w nim estymację parametrów modelu, porównywanie konkurencyjnych specyfikacji oraz bayesowskie łączenie wiedzy (*Bayesian pooling approach*; [por. Osiewalski i Steel 1993]). Bayesowskie łączenie wiedzy w tym wypadku polega na uśrednianiu rozkładów *a posteriori* parametrów interesujących badaczy, gdzie jako wagi występują prawdopodobieństwa *a posteriori* poszczególnych specyfikacji. Metoda ta znana jest w literaturze angielskojęzycznej jako BMA (*Bayesian Model Averaging*) i znalazła wiele zastosowań,

m.in. w takich dziedzinach nauki jak medycyna, socjologia i ekonomia [zob. Hoeting, Madigan, Raftery i Volinsky 1999; Steel 2011]. Drugim ważnym elementem przedstawianym w niniejszym podrozdziale jest opis procedury numerycznej o nazwie MC<sup>3</sup> (*Markov Chain Monte Carlo Model Composition*), będącej szczególnym przypadkiem metody Monte Carlo bazującej na łańcuchach Markowa (*Markov Chain Monte Carlo*; MCMC).

Wnioskowanie bayesowskie wraz z algorytmem MC<sup>3</sup> umożliwia dokonanie wyboru najbardziej prawdopodobnej kombinacji zmiennych niezależnych spośród bardzo dużego zbioru tych zmiennych, obliczenie mocy wyjaśniającej wszystkich interesujących nas modeli i ich uszeregowanie w kolejności od najbardziej do najmniej prawdopodobnego oraz uśrednianie ocen *a posteriori* (w tym średniej i wariancji), gdzie jako wagi występują prawdopodobieństwa *a posteriori* modeli.

W modelu regresji, przy bardzo dużej liczbie zmiennych niezależnych, obliczenie wszystkich możliwych kombinacji tych zmiennych jest bardzo czasochłonne lub wręcz niemożliwe, dlatego istnieje potrzeba stosowania bayesowskiego łączenia wiedzy i technik numerycznych [Zellner 1971]. Dodatkowo bardzo często okazuje się, że model o największej mocy wyjaśniającej ma niewielkie prawdopodobieństwo *a posteriori*. Skupiając się jedynie na tym jednym modelu, pomija się dużą liczbę dodatkowych informacji zawartych w pozostałych modelach, których łączne prawdopodobieństwo *a posteriori* może być bardzo wysokie. Ponadto Raftery i Madigan [1998] wykazali, że popularne metody doboru zmiennych mogą prowadzić do wyboru różnych zmiennych niezależnych i tym samym innych wniosków.

Przyjmując model regresji z trzema potencjalnymi zmiennymi niezależnymi  $X_1, X_2, X_3$ , otrzymujemy  $L=2^3=8$  liniowych kombinacji zmiennych niezależnych. Mogą one zostać zapisane w następujący sposób:

$$M_1 : y = \alpha_0 + e, \quad M_2 : y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + e, \quad M_3 : y = \alpha_0 + \alpha_2 X_2 + e$$

$$M_4 : y = \alpha_0 + \alpha_3 X_3 + e,$$

$$M_5 : y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + e, M_6 : y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_3 X_3 + e, M_7 : y = \alpha_0 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e$$

$$M_8 : y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e.$$

Przyjmując, że składnik losowy ma rozkład normalny i skończone momenty, to przy sprzężonych rozkładach *a priori* estymację parametrów we wszystkich wymienionych modelach można przeprowadzić w sposób analityczny bez konieczności sto-



sowania metod numerycznych<sup>2</sup>. Przyjęte założenia umożliwiają również analityczne obliczenie mocy wyjaśniającej konkurencyjnych modeli i określenie, który z nich jest najbardziej prawdopodobny *a posteriori*.

Algorytm MC<sup>3</sup> pozwala na łatwe „wychwytywanie” tych modeli, które mają największą moc wyjaśniającą. Jego głównym zadaniem jest przeprowadzanie losowań w tych rejonach, gdzie występują najbardziej prawdopodobne modele, i pominięcie tych obszarów, w których znajdują się modele najmniej prawdopodobne. Algorytm MC<sup>3</sup>, autorstwa Madigana i Yorka [1995], jest szczególnym przypadkiem procedury numerycznej znanej w literaturze przedmiotu jako metoda Metropolis i Hastingsa, będącej z kolei szczególnym wariantem metody Monte Carlo bazującej na łańcuchach Markowa.

W przypadku algorytmu MC<sup>3</sup> generowany jest łańcuch modeli, a nie wartości parametrów. Ogólna idea MCMC nie ulega jednak zasadniczej zmianie. Oznaczony przez  $M^i$  model, który został wylosowany (i zaakceptowany), znajduje się w  $i$ -tej iteracji łańcucha. Poszczególne kroki algorytmu MC<sup>3</sup> można przedstawić w następujący sposób:

1. Przyjęcie startowego modelu  $M^i$  ( $i=1$ ). Model ten może być na przykład wylosowany jednostajnie ze zbioru wszystkich potencjalnych modeli.
2. Następnie dla  $i=2$  ze zbioru modeli, który zawiera a) wylosowany i zaakceptowany w poprzednim kroku model  $M^{(i-1)}$ , b) wszystkie modele, które powstały na skutek usunięcia jednej zmiennej niezależnej z modelu  $M^{(i-1)}$ , c) wszystkie modele, które powstały na skutek dodania jednej zmiennej niezależnej z modelu  $M^{(i-1)}$ , losowany jest (z jednakowym prawdopodobieństwem) kandydujący model  $M^*$ .
3. Jeżeli wylosowany model ma znacząco wyższe prawdopodobieństwo *a posteriori*, to zastępujemy nim dotychczasowy model  $M^* = M^{(i-1)}$ . W przeciwnym razie należy wrócić do kroku 2 i przyjmujemy  $M^i = M^{(i-1)}$ .

Formalnie funkcja akceptacji ma następującą postać:

$$\alpha(M^{(i-1)}, M^*) = \min \left\{ \frac{p(y|M^*)p(M^*)}{p(y|M^{(i-1)})p(M^{(i-1)})}, 1 \right\}, \quad (1)$$

<sup>2</sup> Idea rozkładów sprzężonych polega na tym, że jeżeli rozkład *a priori* interesującego nas parametru należy do danej rodziny rozkładów, to dla dowolnej liczebności próby  $n$  i dowolnych wartości obserwacji, jego rozkład *a posteriori* należy również do tej samej rodziny. Idealna rodzina rozkładów to taka, dla której łatwo uzyskać punktową ocenę parametru oraz elastyczna na tyle, że łatwo jest nią wyrazić wstępną informację.

Gdy wszystkie modele mają jednakowe prawdopodobieństwa *a priori*, wzór (1) redukuje się do prostszej postaci:

$$\alpha(M^{(i-1)}, M^*) = \min \left\{ \frac{p(y|M^*)}{p(y|M^{(i-1)})}, 1 \right\}, \quad (2)$$

Prawdopodobieństwo *a posteriori* modeli tj. można bardzo prosto aproksymować według następującej formuły:

$$\Pr(M_\gamma|y) \approx \frac{\text{liczba losowań, w których zaakceptowano model } M_\gamma}{\text{ogólna liczba losowań}}. \quad (3)$$

Charakterystyki *a posteriori* wybranych parametrów można uzyskać poprzez ważone uśrednienie poszczególnych rozkładów *a posteriori* lub za pomocą podejścia Rao i Blackwella [zob. Koop 2003].

Podsumowując, należy podkreślić, że wnioskowanie bayesowskie dostarcza narzędzi, które opisują niepewność związaną z wyborem modelu w sposób ściśle probabilistyczny. Wspomniany algorytm MC<sup>3</sup> jest z kolei efektywną techniką pozwalającą na losowania w tych obszarach, gdzie znajdują się najbardziej prawdopodobne modele i dającą możliwość pominięcia tych obszarów, w których znajdują się modele o bardzo małej mocy wyjaśniającej.

## Charakterystyka i wyniki badania

Do badania przyjęto grupę zmiennych niezależnych – potencjalnych czynników odpowiedzialnych za wartość produkcji rolniczej w 2014 r. w na poziomie regionu NUTS2 (województwa) w Polsce. W związku z tym, że wpływ na zmienną objaśnianą mają nie tylko zjawiska z roku, w którym jest ona obserwowana, rozszerzono zakres czasowy badania na lata 2004–2014. Przyjęty okres jest strukturalnie jednolity, a dane statystyczne są dostępne. Potencjalne zmienne objaśniające można podzielić na trzy grupy: 1) opisujące stan zjawiska na początku analizowanego okresu, 2) średnia wartość dla analizowanego okresu, 3) wartość z 2014 r. Ich dobór podyktowany jest wcześniejszymi doświadczeniami badawczymi [Gazda, Puziak 2013]. Pomędzy zmiennymi nie zaobserwowano współliniowości, zatem wszystkie przyjęte zmienne użyto do badania. W razie zamiany na wielkości realne rokiem bazowym był rok 2004. Dane statystyczne dla przyjętych zmiennych pochodzą z bazy GUS oraz ministerstwa rolnictwa,

a liczba produktów zarejestrowanych na Liście Produktów Tradycyjnych (według województw na dzień 20 października 2014 r.) z opracowania Gulbickiej [2014] Autorzy nie odnaleźli wykazu z późniejszego okresu w roku 2014. Wykaz zmiennych znajduje się w tabeli 2.

**Tabela 2. Wykaz zmiennych użytych w badaniu**

Oznaczenie	Zmienna
Y	Wartość produkcji rolniczej na 1 ha w regionie NUTS2 w 2014 r.
X <sub>1</sub>	Liczba produktów regionalnych w regionie NUTS2 w 2014 r.
X <sub>2</sub>	Ludność w regionie NUTS2 w 2004 r.
X <sub>3</sub>	Wartość logarytmu naturalnego PKB <i>per capita</i> w regionie NUTS2 w 2004 r.
X <sub>4</sub>	Nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w 2004 r. w regionie NUTS2.
X <sub>5</sub>	Realny wzrost nakładów inwestycyjnych na 1 mieszkańca w regionie NUTS2 w latach 2004–2014.
X <sub>6</sub>	Wartość produkcji rolniczej na 1 ha w regionie NUTS2 w 2004 r.
X <sub>7</sub>	Użytki rolne w % powierzchni w regionie NUTS2 w 2004 r.
X <sub>8</sub>	Średni udział towarowej produkcji rolniczej w końcowej produkcji rolniczej w regionie NUTS2 w latach 2004–2014.
X <sub>9</sub>	Liczba producentów ekologicznych ogółem w regionie NUTS2 w 2014 r.
X <sub>10</sub>	Powierzchnia ekologicznych gruntów rolnych w regionie NUTS2 w 2014 r.
X <sub>11</sub>	Udział producentów ekologicznych w regionie NUTS2 w stosunku do producentów ekologicznych w Polsce w 2014 r.

Źródło: opracowanie własne

Liczba iteracji, które zostały zrealizowane w symulacji Monte Carlo, wynosi 1000000, przy czym pierwsze 10% przebiegów uznano za „spalone”. Zostały one wykorzystane w celu wyeliminowania wpływu wartości startowych. W związku z tym, że w literaturze przedmiotu brak jednoznacznych kryteriów określających liczbę powtórzeń regresji, a na podstawie doświadczeń empirycznych określono, że zwiększanie liczby iteracji dla analizowanej bazy nie przyniosło zmiany wyników, przyjętą liczbę iteracji uznano za wystarczającą.

Pierwsze miejsce w rankingu (tabela 3), co wydaje się oczywiste, zajęła opóźniona o 10 lat zmienna objaśniana. Stosowanie opóźnionej zmiennej objaśnianej jako zmiennej objaśniającej jest powszechną praktyką w ekonometrii [Charemza, Dedman 1997, s. 46] i ma swoje uzasadnienie w logice zjawisk ekonomicznych. Najistotniejsza, biorąc pod uwagę cel badania, jest akceptowalna w rankingu pozycja

zmiennej  $X_1$  – liczba produktów regionalnych w regionie NUTS2 w 2014 r. Co prawda wartość prawdopodobieństwa *a posteriori* jest niższa od 0,5, jednak autorzy zdają sobie sprawę z charakteru niniejszego badania i fakt, że w rankingu prawdopodobieństwa zmienna  $X_1$  znalazła się relatywnie wysoko, świadczy o zależności pomiędzy nią a zmienną objaśnianą. Zmienna  $X_1$  znalazła się wyżej w rankingu niż np. realny wzrost nakładów inwestycyjnych na 1 mieszkańca w regionie w latach 2004–2014 czy liczba producentów ekologicznych ogółem w regionie NUTS2 w 2014 r. Powyższe oznacza, że liczba produktów regionalnych w regionie ma obserwowalny wpływ na wartość produkcji rolnej i nakłady w tym obszarze wydają się celowe. Ze względu na niską wartość prawdopodobieństwa *a posteriori* (z wyłączeniem zmiennej  $X_6$ ) na podstawie zmiennych wykorzystanych w badaniu nie można zbudować modelu opisującego zmienność  $Y$ , jednak mimo to osiągnięto cel badania.

**Tabela 3. Ranking prawdopodobieństwa zmiennych objaśniających**

Zmienna	Wartość prawdopodobieństwa <i>a posteriori</i>
$X_6$	0,999258
$X_3$	0,460888
$X_4$	0,195314
$X_8$	0,145672
$X_2$	0,121386
$X_1$	<u>0,089776</u>
$X_7$	0,083737
$X_5$	0,081016
$X_9$	0,076349
$X_{11}$	0,075738
$X_{10}$	0,074808

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

W artykule podjęto próbę połączenia perspektywy ekonomicznej i marketingowej z wykorzystaniem metody ilościowej do wyjaśnienia zasadności wspierania promocji produktów regionalnych. Wyniki przeprowadzonych badań umożliwiają ocenę relacji liczby tradycyjnych produktów regionalnych z wartością sprzedaży produktów

rolniczych. Liczba produktów regionalnych zajęła akceptowalną pozycję w rankingu prawdopodobieństwa przeprowadzonym zgodnie z algorytmem MC<sup>3</sup>, co oznacza, że można zaobserwować relację pomiędzy tymi zmiennymi.

Pewnym ograniczeniem badań jest to, że dotyczą one jedynie produktów znajdujących się na oficjalnej liście (a nie dotyczą wszystkich produktów wykorzystujących efekt POO) w określonym obszarze (województw polskich), stanowiąc tym samym przede wszystkim próbę – po pierwsze – określenia właściwej metodyki, a po drugie – przedstawienia ogólnych związków pomiędzy gospodarką lokalną a skojarzeniami z produktami. Dodatkowe ograniczenia występują w obszarze dostępności danych. Nie udało się pozyskać danych dotyczących dynamiki w zakresie ilości oraz wartości wydatków na promocję produktów regionalnych. Pozyskanie w przyszłości takich danych zdecydowanie poprawi efekty analizy.

## Bibliografia

- Anholt, S. (2005)**, *Brand New Justice*, Elsevier Butterworth - Heinemann, Oxford, UK.
- Charemza W.W., Deadman D.F. (1997)**, *Nowa Ekonometria*, PWE, Warszawa.
- Elliott, G.R., Cameron, R.C. (1994)**, *Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect*, "Journal of International Marketing", Vol. 2, Nr. 2.
- Fischer, W. C., Byron, P. (1997)**, *Buy Australian Made*, "Journal of Consumer Policy", Vol. 20, Nr. 1.
- Florek, M. (2013)**, *Building the Image of a Place Brand with the Support of Local Commercial Brands. Poznan Brand Consortium Case Study*, "Journal of International Studies", Nr 1.
- Garland, R., Coy, D. (1993)**, *Buying New Zealand Made Groceries: Does Behaviour Match Attitude?*, New Zealand Journal of Business, Vol.15.
- Gazda, J., Puziak, M. (2013)**, *Mechanizmy wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej. Ujęcie Bayesowskie*, „Przegląd Zachodniopomorski”, Nr. 3.
- Gilg, A., Battershill, M. (1998)**, *Quality farm food in Europe: A possible alternative to the industrialised food market and to current agri-environmental policies: Lessons from France*, "Food Policy", Vol. 23, Nr 1.
- Gulbicka, B. (2014)**, *Żywność tradycyjna i regionalna w Polsce*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa, nr 116.
- Kotler Ph., Gertner, D. (2002)**, *Country as brand, and beyond: A place marketing and brand management perspective*, "Journal of Brand management", Vol. 9, nr 4/5.
- Krupińska, D. (2014)**, *Niebo w gębie, czyli cebularz lubelski oraz piróg biłgorajski*, „Atrakcje Lublina i Lubelszczyzny”, dodatek do „Kurier Lubelskiego”, 7 lipca.
- Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002)**, *Country equity and country branding: Problems and prospects*, "Journal of Brand Management", nr 9 (4/5).
- Papadopoulos, N., Heslop, L. (1993)**, *But who knows where or when: Reflections on the images of countries and their products*, in: Papadopoulos, N. and Heslop L. (eds). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, International Business Press: Binghamton, NY.

**Sala-i-Martin, X., Doppelhofer, G., Miller, R.I. (2004)**, *Determinants of Long-Term Growth: A Bayesian Averaging of Classical Estimates (BACE) Approach*, "American Economic Review", nr 94(4).

**Sala-i-Martin, X. (1997)**, *I just ran four million regressions*, NBER Working Paper Nr 6252, November.

**Skaggs, R., Falk, C., Almonte, J., Cárdenas, M. (1996)**, *Product-country images and international food marketing: Relationships and research needs*, "Agribusiness", Vol. 12, Nr 6.

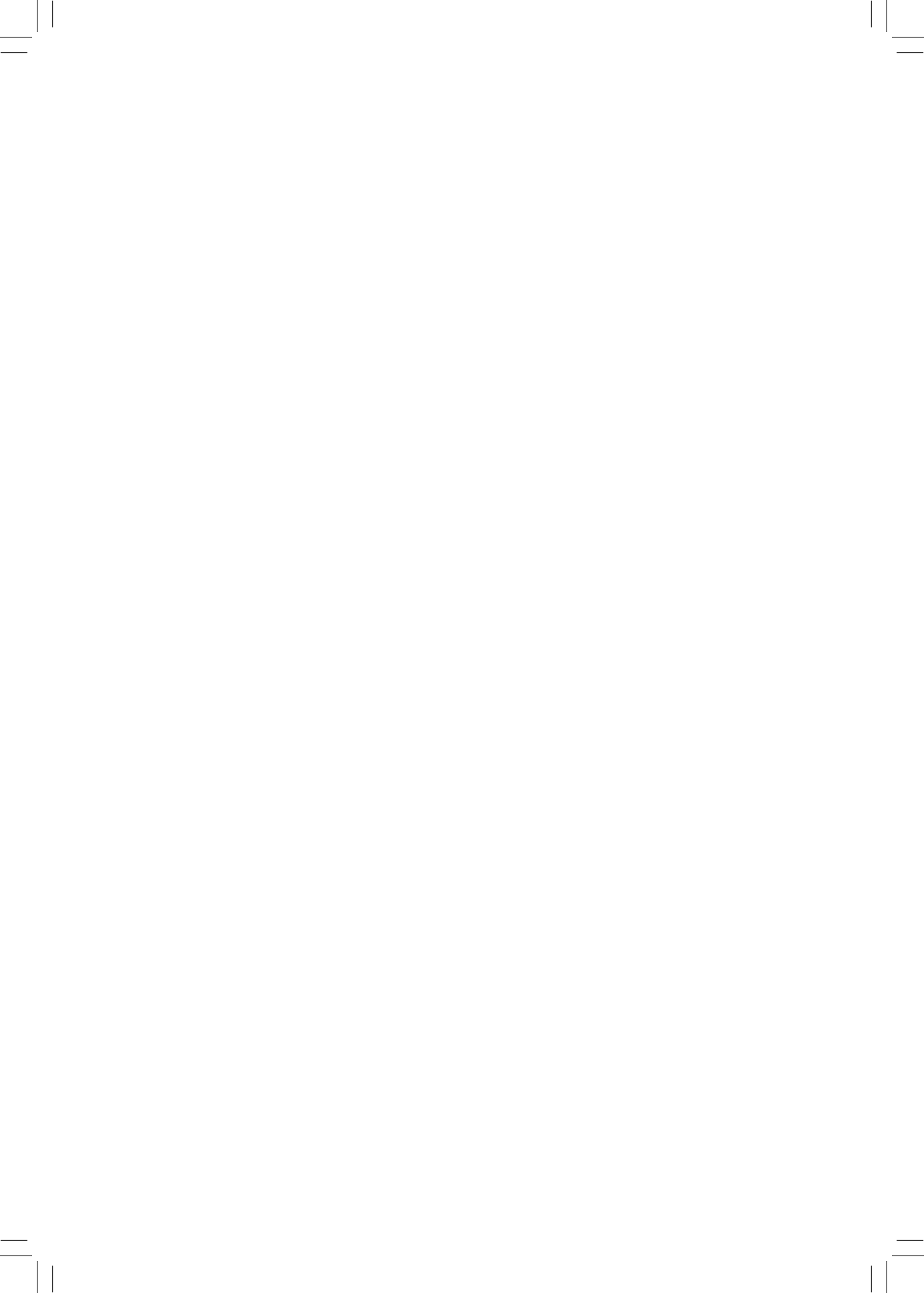
**Tellström, R., Gustafsson, I.-B., Mossberg, L. (2006)**, *Consuming heritage: The use of local food culture in branding*, "Place Branding", Vol. 2, Nr 2, ss. 130-143.

**Verlegh, P. W. J. (2001)**, *Country-of-origin effects on consumer product evaluations*, Abstract of dissertation, Nr 3083, Wageningen University.

## Źródła internetowe

<http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Przepisy-polskie-Produkty-regionalne-i-tradycyjne>

<http://www.produkty-tradycyjne.pl/lista-produktow-tradycyjnych-mrirw>





Część II

---

Nowe trendy w zarządzaniu  
– aspekty personalne



**Jacek Kopec\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Zmiany w zarządzaniu różnorodnością pracowniczą<sup>1</sup>

### On Changes in Diversity Management

**Abstract:** The first part of the article is focused on the factors increasing workers diversity. In the second part of the paper we present terminology of diversity management and effects of their management for organizations. We proposed the way of changes diversity management in the organization. We discuss permanent analyzes change in workers diversity, programs for minorities groups, composed solution for culture diversity, benchmarking diversity management, focused on ROI of the human capital. Also we consider investigation on the commitment diversity groups of workers, exploration on the flexibility of employment in workers diversity context, exploration on the personnel risk human resources diversity. Additional investigation on the human resources management instruments which are relevant for diversity management are presented.

**Key-words:** diversity management, change in diversity management

### Wstęp

Skuteczne funkcjonowanie poszczególnych organizacji na rynku będzie wymagało umiejętnego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Niektóre zmiany w otoczeniu będą powodowały konieczność natychmiastowego dostosowania się organizacji, np. zmiana przepisów prawa, a inne będą wymagały szeregu analiz, w jakim kierunku i zakresie wprowadzać w organizacji modyfikacje, aby uzyskać

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

\* Kopecj@uek.krakow.pl

i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Wiele zależy od poszczególnych czynników istotnych dla danej organizacji, np. jej wielkości pod względem osiągniętych przychodów i liczby zatrudnionych, sytuacji ekonomiczno-finansowej, liczby i potencjału bezpośrednich konkurentów, przyjętych celów i ustaleń kadry menedżerskiej oraz właścicieli. Zmiany z reguły dotyczą wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, aczkolwiek o różnym natężeniu. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnich latach coraz większego znaczenia nabiera problematyka zarządzania różnorodnością pracowniczą (ZRP).

Celem artykułu jest ukazanie propozycji zmian, na jakie powinna zwracać uwagę kadra menedżerska organizacji, aby zarządzanie różnorodnością pracowniczą przyniosło spodziewane rezultaty i pozwoliło w przyszłości sprostać pojawiającym się wyzwaniom. W przeprowadzonych analizach wykorzystano przegląd literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej oraz inspiracje pochodzące od starszych i młodszych rozmówców autora tekstu pracujących w różnych organizacjach.

## **Czynniki zwiększające różnorodność pracowniczą**

Poszczególne rynki charakteryzują się ciągłymi zmianami. Do najczęstszych zmian dochodzi w obszarze prawa, polityki, postępu techniczno-technologicznego oraz organizacyjnego, demografii, wykształcenia i umiejętności wykorzystania wiedzy przez poszczególnych zatrudnionych, zaistniałych zdarzeń przyrodniczych powodujących ruchy migracyjne. Zmiany z upływem czasu zachodzą także w strukturze społecznej, dochodowej, mentalnej zatrudnionych, zdrowotnej i chęci zakupowej klientów. Wraz z biegiem czasu i zdobywanym doświadczeniem życiowym u poszczególnych pracowników zmieniają się także potrzeby konsumpcyjne, sposób funkcjonowania w organizacji i poza nią, sposoby relacji z klientami, współpracownikami i innymi ludźmi. U zatrudnionych zaobserwować można także zmiany w jakości posiadanych kompetencji i szybkości ich wykorzystania do rozwiązania pojawiających się problemów i potrzeb. Zmiany na rynku mogą być także spowodowane czynnikami nadzwyczajnymi, do których zaliczyć można: czynniki przyrodnicze powodujące zarówno śmierć ludzi, jak i ich migracje na inne tereny geograficzne oraz takimi jak: wojny, choroby itp. Wraz z zachodzącymi zmianami należy tak ukierunkować poszczególne postawy i zachowania pracowników, aby organizacja osiągnęła przewagę konkurencyjną.

Z powyższych rozważań wynika, że warto analizować zachodzące zmiany i wykorzystywać różnorodność rozwiązań, aby tę przewagę uzyskać i jak najdłużej ją utrzymać. Ważnym zagadnieniem będzie także ustalenie różnorodności pracowniczej pozwalającej kadrze menedżerskiej efektywniej wykorzystywać talenty pracownicze do realizacji nakładanych zadań i celów organizacji. Ponieważ zachodzące zmiany są nieuniknione, warto badać różnorodność pracowniczą zatrudnionych w poszczególnych organizacjach po to, aby lepiej, szybciej i efektywniej wykorzystywać ją do realizacji ustalonych celów. Dzięki szczegółowej identyfikacji różnorodności pracowniczej łatwiej będzie można nią zarządzać.

## **Kwestie terminologiczne zarządzania różnorodnością pracowniczą**

Aby skutecznie zarządzać różnorodnością pracowniczą, warto ustalić, jak interpretować to pojęcie. W literaturze przedmiotu spotkać się można z różnymi poglądami w tej dziedzinie. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane poglądy na temat interpretacji pojęcia terminu zarządzanie różnorodnością pracowniczą.

Wykorzystując przegląd literatury przedmiotu zawarty w tabeli 1 odnośnie do definicji terminu zarządzanie różnorodnością pracowniczą oraz własne przemyślenia, termin ten zinterpretować można jako strategiczną koncepcję wykorzystującą w wymiarze funkcjonalnym, instrumentalnym, instytucjonalnym i kulturowym różnorodność zatrudnionych w taki sposób, aby przynosili oni jak największą wartość poszczególnym interesariuszom organizacji przy uwzględnieniu potrzeb zatrudnionych i stworzeniu odpowiednich dla pracowników warunków pracy oraz wykorzystując rozwiązania przeciwdziałające jakiegokolwiek dyskryminacji pracowniczej i społecznej w organizacji.

Tabela 1. Definicje terminu zarządzanie różnorodnością pracowniczą według wybranych autorów

Autor/autorzy	Definicja terminu zarządzanie różnorodnością pracowniczą
Friday E., Friday S.S 2003, s. 868	„Zarządzanie różnorodnością pracowniczą odnosi się do systematycznej organizacji i ukierunkowanych wkładów wszystkich członków organizacji (włączając osobistą różnorodność) gwarantującą osiągnięcie strategicznych celów organizacji”.
Kostrzewa Y. 2008, s.141	„Zarządzanie różnorodnością ( <i>Diversity management</i> ) polega na takiej strategii, aby wykorzystać zróżnicowany potencjał wszystkich pracowników – kobiet i mężczyzn – w przedsiębiorstwie”.
Walczak W. 2011, s. 11	„Zarządzanie różnorodnością można traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąc szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją człowiek, jego potrzeby, potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla dalszych działań podejmowanych przez organizację”.
Wziątek-Staśko A. 2012, s. 26	„Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeżenie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią) i świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystywania tych różnic na rzecz organizacji”.
Olsen J.E., Martins L.L. 2012, s. 1169	„Zarządzanie różnorodnością pracowniczą to wykorzystywanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do wzrostu lub utrzymania odmian kapitału ludzkiego w przyjęty wymiar i zapewnienie, że te wariacje kapitału ludzkiego nie przeszkadzają i ułatwiają osiągnięcie celów organizacji”.

Źródło: Friday, Friday 2003, s. 868; Kostrzewa 2008, s. 141; Walczak 2011, s. 11; Wziątek-Staśko 2012, s. 26; Olsen, Martins 2012, s. 1169.

## **Analiza skutków wprowadzanych rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością pracowniczą**

Zarządzanie różnorodnością pracowniczą można rozpatrywać w skali makro i mikro. W pierwszym przypadku rządy danego kraju czy też regionu w wyniku przeprowadzonych analiz dotyczących posiadanej różnorodności zasobów ludzkich, głównie w obszarze wieku, wykształcenia, narodowości, kraju pochodzenia starają się wprowadzać rozwiązania prawne przeciwdziałające jakiegokolwiek dyskryminacji, wspierające wyrównywanie szans na rynku pracy oraz ułatwiające inkluzję potencjalnych pracowników pochodzących z grup mniejszościowych zarówno do społeczności lokalnej, jak i do zawodowej w danej organizacji. Poszczególne kraje ze względu na poziom życia mieszkańców oraz ułatwienia imigracyjne dla innych nacji, dzięki różnym czynnikom politycznym w regionie, charakteryzują się podobnymi rozwiązaniami, aczkolwiek w wielu wypadkach odmiennymi niż to, co funkcjonuje w innych krajach [Zob. Klarsfeld, Booyesen, Ng, Roper, Tatli (red.) 2014].

W skali mikro natomiast zarządy organizacji starają się wykorzystać obecną różnorodność posiadanych zasobów ludzkich tak, aby pracownicy przynosili jak największą wartość w pierwszej kolejności akcjonariuszom, a w dalszej pozostałym interesariuszom przy uwzględnieniu istniejących przepisów prawa przeciwdziałających dyskryminacji pracowniczej.

To, jakie rozwiązania są stosowane przez poszczególne rządy, w dużym stopniu zależy od już ustalonych rozwiązań prawnych, przewidywanych zmian w strukturze demograficznej i społecznej ludności danego kraju, programu politycznego partii rządzących oraz od analizy doświadczeń zdobywanych przez inne kraje. Z kolei uzyskanie wiedzy o tym, jakie rozwiązania w poszczególnych organizacjach przynoszą największe rezultaty, wymaga wielu analiz i uwzględnienia szerokiego kontekstu ekonomicznego, politycznego oraz społecznego.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że przyjęcie szczegółowych rozwiązań dotyczących różnorodnych grup pracowniczych i ich stosowanie w praktyce przynosi zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla organizacji. B. D'Netto, J. Shen, J. Chelliah i M. Monga [2014, s. 1243] zauważają, że różnorodna załoga przynosi korzyści takie m.in. jak: przyciągnięcie mniejszościowych talentów, wprowadzenie innowacji oraz skutki negatywne, m.in. takie jak: narastające konflikty, dodatkowe koszty treningów i szkoleń, problemy komunikacyjne. Część autorów zajmujących się rozważaniami o tematyce zarządzania różnorodnością, mając świadomość mogących

się pojawić problemów związanych z realizacją owego zarządzania i możliwością wystąpienia w przyszłości negatywnych skutków, w swoich odwołaniach do literatury przedmiotu bardziej akcentują korzyści, jakie ten proces przynosi organizacji [Łukasiewicz 2014, s. 238; Kupczyk, Oleszkiewicz, Kubicka 2014, s. 241–242].

## Propozycje zmian w podejściu do zarządzania różnorodnością

Jakość i skala wprowadzanych w organizacji rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością i skuteczność tych rozwiązań jest determinowana wieloma elementami. Nieco inaczej wygląda sytuacja firm w krajach o dużej jednorodności etnicznej pracowników, a inaczej firm, które funkcjonują w krajach o zdecydowanie większej różnorodności etnicznej. Z kolei problemy i potrzeby organizacji związane z różnego rodzaju różnorodnością posiadanych zasobów ludzkich w małych i średnich firmach w danym kraju są niekiedy znacząco odmienne od tych w dużych korporacjach funkcjonujących globalnie. Wobec obserwowanych i przewidywanych zmian w otoczeniu warto się zastanowić, w jakim kierunku powinny iść zmiany w obszarze zarządzania różnorodnością pracowniczą. Zanim przejdzie się do propozycji zmian w zakresie owego zarządzania, warto sobie uświadomić, jakie są doświadczenia firm i badaczy w tej kwestii. Jak zauważa S. Waszczak [2009, ss. 79–80]: „Zmiana podejścia do różnorodności zachodziła stopniowo i przebiegała w trzech stadiach:

- Polityka równych szans i akcji afirmatywnej (*equal employment opportunity, affirmative action*),
- Doceniania różnorodności (*valuing diversity*),
- Zarządzania różnorodnością (*diversity management*)”.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej zarządzanie różnorodnością pracowniczą coraz bardziej zyskuje na znaczeniu, a wynika to ze zmieniającej się i przewidywanej sytuacji demograficznej oraz liczby osób migrujących po świecie w poszukiwaniu lepszego poziomu życia i wyższych zarobków niż w kraju macierzystym czy poprzednio zamieszkiwanym. Chcąc racjonalnie zarządzać różnorodnością pracowniczą, warto permanentnie analizować zachodzące zmiany w różnorodności pracowniczej. W tym celu wskazane byłoby ustalenie najważniejszych kryteriów różnicujących pracowników z punktu widzenia skuteczności realizacji strategii firmy. Przyjęcie kryteriów odnośnie do zróżnicowania zatrudnionych i ustalenie dla organizacji odpowiednich



norm, poziomów dążenia, punktów procentowych po których przekroczeniu wymagane będą szybkie adekwatne działania w wymiarze demograficznym, wydajnościowym, kulturowym będzie istotne dla racjonalnego podejścia do problematyki zarządzania różnorodnością pracowniczą.

Wielce pomocne mogą być w tym zakresie różnego rodzaju analizy statystyczne danych zawartych w dokumentacji personalnej i w ankietach pracowniczych dotyczących potrzeb zatrudnionych. Mając szczegółowe dane na temat grup mniejszościowych i ich potrzeb, przy uwzględnieniu dotychczasowych procedur i podejmowanych przez zarząd organizacji decyzji, można ustalać dalsze kierunki zmian w obszarze zarządzania różnorodnością pracowniczą.

Po zdiagnozowaniu odpowiednich potrzeb dotyczących różnorodności posiadanych zasobów ludzkich warto skupić uwagę nad przygotowaniem odpowiednich programów dla grup mniejszościowych, ale istotnych dla funkcjonowania organizacji. Zaproponować można programy dla: talentów, osiągających najgorsze wyniki, pracowników starszych wiekiem, niepełnosprawnych, expatriantów. Wypracowane programy i ich praktyczne wdrożenie wymagać będzie odpowiednich szkoleń dla uczestników programu na temat jakości realizacji poszczególnych elementów składowych programu.

W dzisiejszych czasach pomimo antydyskryminacyjnych przepisów prawa zawartych w Konstytucji RP i przepisach UE [Jamka 2011, s. 259–260] w postawach niektórych menedżerów zauważyć można niezbyt racjonalne zachowania wobec grup mniejszościowych czy pracowników wykazujących się odmiennością w poglądach, w płci, wieku, wykształceniu, zarobkach, charakteryzujących się danym stopniem niepełnosprawności czy też wykazującymi się zachowaniami odmiennymi od standardów i ustaleń. W praktyce zdarzają się również pracownicy, którym trudno współpracować z ludźmi o innych cechach demograficzno-społecznych, wyrażanych poglądach i zachowaniach. Dlatego też, aby w organizacji ułatwić współpracę pracowników o niekiedy znaczącej różnorodności kulturowej, warto przyjąć pewne ustalenia. W procedurach personalnych należy się kierować polityką równych szans i rozwiązaniami antydyskryminacyjnymi. W przyjętych zasadach komunikowania się postuluje się ustalić, jakie terminy, zwroty, gesty są zabronione, a jakie zalecane. W przyjętych przez organizację wartościach, normach i standardach postępowania promować różnorodność kulturową i pracowniczą. W ramach poprawy zarządzania różnorodnością kulturową proponuje się stosować szkolenia międzykulturowe i te nastawione na rozwiązywanie problemów związanych z różnorodnością. W tej ostat-

niej kwestii warto uwzględnić sugestie J.M. Moczydłowskiej i K. Kowalskiego [2014, s. 125], a mianowicie: zrozumienie, empatię, tolerancję i chęć komunikowania się.

Dla niektórych firm kierunki zmian w zarządzaniu różnorodnością pracowników powinny wynikać z analizy porównawczej stosowanych rozwiązań z przeglądami benchmarkingowymi w zakresie owego zarządzania w konkurencyjnych organizacjach. Analiza taka mogłaby w przyszłości pomóc zmodyfikować ustalone wcześniej normy i standardy postępowania z pracownikami zaliczanymi do grup mniejszościowych oraz zachęcić menedżerów do wdrożenia w swoich organizacjach tych rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością pracowniczą, które w przeglądzie benchmarkingowym zostały uznane za wzorcowe.

W ustalaniu kierunków zmian w obszarze zarządzania różnorodnością pracowniczą warto wykorzystać badania N. Theodorakopoulou i P. Budhwara. Autorzy [2015, s. 190] zaobserwowali, że koncepcja zarządzania różnorodnością pracowniczą i włączeniowa różnych grup do organizacji ewoluowała z modelu regulacji prawnych dotyczących antydyskryminacji do koncepcji opartej na biznesie. Wykorzystywanie w praktyce rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością pracowniczą na podstawie orientacji biznesowej wymaga uwzględnienia w prowadzonych rozważaniach i analizach wskaźników mierzących rentowność inwestycji w kapitał ludzki [Fitz-enz 2001]. Dzięki tym analizom można się zorientować, jaką kwotę zysku otrzyma się z zainwestowania pieniędzy w daną grupę mniejszościową i można te dane porównać do kwoty zysku z inwestycji pieniężnych w inne grupy pracownicze.

Ważnym kierunkiem zmian w obszarze zarządzania różnorodnością pracowniczą będzie ustalenie, które grupy mniejszościowe mają większe zaangażowanie w pracę, a które mniejsze i jakie na przyszłość można z tego wyciągnąć wnioski. Badanie, jak różnorodność zasobów ludzkich w organizacji wpływa na zaangażowanie w pracę i wyniki poszczególnych zatrudnionych, może wskazać pracodawcy, jaka różnorodność jest najbardziej racjonalna i co decyduje o zaangażowaniu pracowników w dużym stopniu. Badanie zaangażowania różnorodnych pracowników jest istotne, bowiem, jak zauważa M. Juchnowicz [2010, s. 42]: „Liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego zaangażowania pracowników z sukcesem organizacji w realizacji jej celów strategicznych”.

Istniejący postęp techniczno-organizacyjny oraz częste zmiany potrzeb klientów wywierają wpływ na ilość i jakość zatrudnionych w organizacji. Obserwuje się coraz większe znaczenie elastyczności w gospodarce i wykorzystania w praktyce elastycznego zatrudnienia [Król 2014]. Zatrudnienie pracowników wg elastycznych form

i na konkretny termin może w poszczególnych okresach istotnie determinować różnorodność posiadanych przez organizację zasobów ludzkich. Dlatego też ważnym kierunkiem zmian w obszarze zarządzania różnorodnością pracowniczą będzie systematyczne badanie, które grupy pracownicze powinny być zatrudniane na umowę o pracę na czas nieokreślony, a które według elastycznych form zatrudnienia, biorąc pod uwagę różnorodność pracowniczą.

Kolejnym obszarem tematycznym w zakresie zarządzania różnorodnością pracowniczą, który będzie zyskiwał na znaczeniu, jest szacowanie ryzyka personalnego związanego z funkcjonowaniem w organizacji różnorodnych zasobów ludzkich. Zajmowanie się przez podmioty organizacji ryzykiem zarządzania różnorodnością pracowniczą jako składową ryzyka personalnego może wskazać, na jakie działania należy położyć nacisk w pierwszej kolejności, aby projektowane i wdrażane procedury owego zarządzania przyniosły jak największe korzyści organizacji, pomimo szacowania przewidywanych i nieprzewidywanych zdarzeń i mogących się pojawić trudności oraz barier. Wypracowane w przyszłości sposoby szacowania ryzyka personalnego w zakresie zarządzania różnorodnością pracowniczą mogą wskazać obszary, na które należy zwrócić uwagę, aby proces owego zarządzania przynosił spodziewane rezultaty. Do tych obszarów zaliczyć można:

- ryzyko utraty talentów w organizacji,
- ryzyko konfliktów w organizacji,
- ryzyko niezrealizowania zakładanych na dany okres celów organizacji,
- ryzyko pogorszenia wizerunku firmy jako pracodawcy,
- ryzyko zaangażowania pracowników w realizację zadań ustalonych przez przełożonych,
- ryzyko utraty konkurencyjności na rynku,
- ryzyko lojalności pracowniczej,
- ryzyko rozwoju talentów w różnorodnych zasobach ludzkich organizacji,
- ryzyko utraty zaufania różnorodnych zasobów ludzkich do zarządu organizacji i ich kierunków działania,
- ryzyko pogorszenia produktywności pracy zatrudnionych.

Wiele z wymienionych rodzajów ryzyka personalnego udałooby się zmniejszyć dzięki odpowiedniemu zaprojektowaniu i zastosowaniu w praktyce instrumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kierunki współczesnych analiz i wynikających z nich zmian w zakresie zarządzania różnorodnością pracowniczą powinny się skupić na ustaleniu pożądanych instrumentów z zakresu zarządzania zasobami

ludzkimi, które zastosowane w praktyce mogłyby przynieść jak największą wartość interesariuszom organizacji. Do najważniejszych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie zarządzania różnorodnością pracowniczą zaliczyć można [Kopeć 2014, ss. 181–182]:

- analizę różnorodności pracowniczej w organizacji,
- analizę potrzeb pracowniczych,
- zasady, jakimi powinni się kierować kierownicy i pracownicy w procesie zarządzania różnorodnością pracowniczą,
- szkolenia kadry menedżerskiej dotyczące różnorodności i umiejętnego sobie z nią radzenia,
- stworzenie platformy informatycznej ułatwiającej dostęp do informacji o firmach, które w nowoczesny sposób zarządzają różnorodnością pracowniczą,
- instrumenty komunikacji wewnętrznej nastawione na realizację potrzeb różnorodnych zasobów ludzkich,
- partycypację pracowniczą,
- sposoby doboru członków zespołu realizującego ustalony projekt lub funkcję organizacji.

Wykaz instrumentów zarządzania różnorodnością pracowniczą istotnych do powodzenia owego zarządzania powinien zostać jeszcze uzupełniony o instrument controllingu zarządzania różnorodnością pracowniczą opracowany i realizowany przez podmioty organizacji. Równie ważnym instrumentem będzie audyt zarządzania różnorodnością pracowniczą przeprowadzany przez firmy zewnętrzne. Taki audyt powinien wykazywać, na ile ustalone normy i standardy wykonania są realizowane zgodnie z przyjętymi ustaleniami wynikającymi z rynkowego benchmarkingu zarządzania różnorodnością pracowniczą i jakie w tej kwestii występują odchylenia od przyjętych standardów w branży.

## Zakończenie

Wobec zachodzących zmian demograficznych, działań wojennych, licznych migracji i otwartości wielu krajów na emigrantów na rynku pracy poszczególnych krajów można się spodziewać rosnącej różnorodności zasobów ludzkich. Ta wzrastająca różnorodność zasobów ludzkich będzie również ważnym wyzwaniem dla organizacji chcących efektywnie funkcjonować na danym rynku i w sferze globalnej. Od wielu

lat w licznych publikacjach zaobserwować można zainteresowanie tematyką zarządzania różnorodnością pracowniczą. W powyższych rozważaniach zaprezentowano czynniki zwiększające różnorodność pracowniczą, starano się wyjaśnić, jak interpretować termin zarządzanie różnorodnością pracowniczą, dokonano analizy literatury przedmiotu odnośnie do skutków wprowadzanych rozwiązań z zakresu zarządzania ową różnorodnością oraz przedstawiono propozycje zmian dla kadry menedżerskiej organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością zatrudnionych.

Odnośnie do kierunków zmian w zarządzaniu różnorodnością pracowników autor zaproponował: permanentne analizowanie zachodzących zmian w różnorodności pracowniczej, przygotowanie odpowiednich programów dla grup mniejszościowych. W procedurach personalnych autor zasugerował kierowanie się polityką równych szans i rozwiązaniami antydyskryminacyjnymi oraz ustalonymi zasadami komunikowania się, prowadzenie szkoleń dotyczących problematyki różnorodności kulturowej i rozwiązywania problemów związanych z różnorodnością, korzystanie z benchmarkingu zarządzania różnorodnością pracowniczą. W rozwiązaniach z zakresu owego zarządzania zaproponowano kierowanie się orientacją biznesową i wykorzystywanie wskaźników rentowności inwestycji w kapitał ludzki, badanie zaangażowania różnorodnych pracowników i grup mniejszościowych, badanie, które grupy pracownicze powinny być zatrudniane według elastycznych form zatrudnienia, szacowanie ryzyka zarządzania różnorodnością pracowniczą, wdrażanie do praktyki odpowiednich instrumentów owego zarządzania, w tym controllingu zarządzania różnorodnością pracowniczą, oraz skorzystanie z wyników audytu ZRP przeprowadzonego przez firmy zewnętrzne.

Skuteczne wdrożenie zaproponowanych zmian będzie wymagało czasu oraz determinacji kadry menedżerskiej do ich zastosowania w praktyce i stanowić może znaczące wyzwanie na przyszłość. Analizy kosztów i korzyści wdrażanych do praktyki w różnego rodzaju organizacjach propozycji zmian w zakresie ZRP w ujęciu statycznym i dynamicznym mogą być inspiracją do dalszych badań w omawianym obszarze.

## Bibliografia

**D'Netto B., Shen J., Chelliah J., Monga M. (2014)**, *Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector*, "The International Journal of Human Resource Management" Vol. 25, No. 9.

**Fitz-enz J. (2001)**, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

**Friday E., Friday S.S. (2003)**, *Managing diversity using a strategic planned change approach*, "Journal of Management Development" Vol. 22, No. 10.

**Jamka B. (2011)**, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie. Zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Juchnowicz M. (2010)**, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.

**Klarsfeld A., Booyesen L.A.E., Ng E., Roper I., Tatli A. (red) (2014)**, *International handbook on diversity management at work, Country perspectives on diversity and equal treatment, second edition*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

**Kopeć J. (2014)**, *Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników* [w:] M. Stor, T. Listwan (red), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, PN UE we Wrocławiu nr 349, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

**Kostrzewa Y. (2008)**, *Gender w organizacjach* [w:] M. Kostera (red), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, *Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

**Król M. (2014)**, *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa.

**Kupczyk T., Oleszkiewicz A., Kubicka J. (2014)**, *Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści* [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, PN UE we Wrocławiu nr 350, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

**Łukasiewicz G. (2014)**, *Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością* [w:] M. Stor, T. Listwan (red), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem*

ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, PN UE we Wrocławiu nr 349, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

**Moczydłowska J. M., Kowalewski K. (2014)**, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.

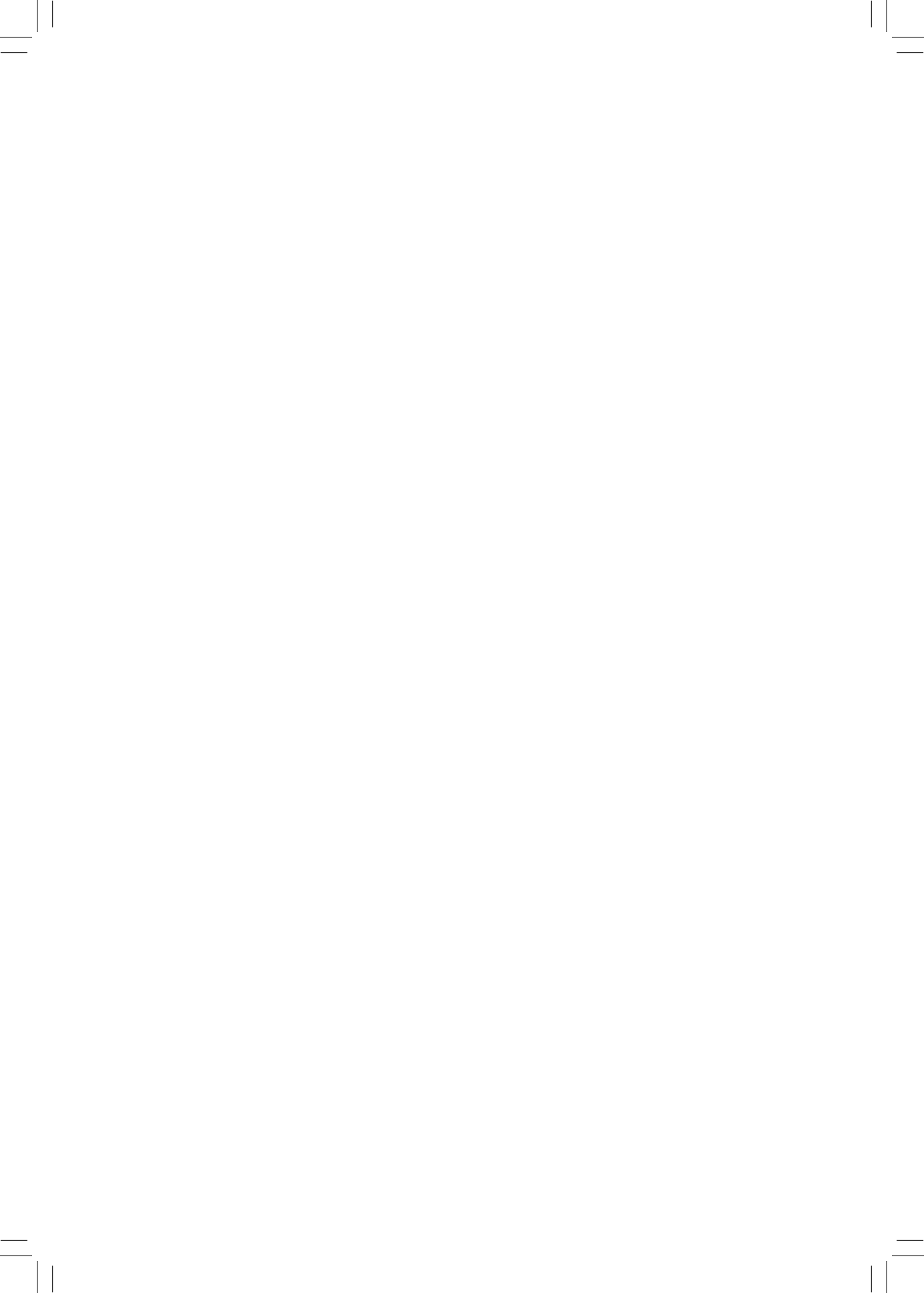
**Olsen J.E., Martins L.L. (2012)**, *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*, "Journal of Organizational Behavior" nr 33.

**Theodorakopoulos N., Budhwar P. (2015)**, *Guest editors` introduction: diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda*, "Human Resource Management" March-April, Vol. 54, No. 2.

**Walczak W. (2011)**, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” nr 3(40). [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/840) dostęp 6.03.2014.

**Waszczak S. (2009)**, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje* [w:] M. Juchnowicz (red), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

**Wziątek-Staśko A. (2012)**, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.





**Magdalena K. Gąsowska\***

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

## **Wyzwania menedżerów w zmieniających się warunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstwa**

### **Managers' Challenges in the Changing Conditions of the Functioning of the Enterprise**

**Abstract:** This study attempts to analyze the key managers' challenges in the changing conditions of the functioning of the enterprise. The first part presents the definition of the contemporary manager, their roles and functions in the enterprise. The second part describes directions of management in contemporary, changing conditions. The author has analyzed the key managers' challenges associated with current changes of determinants of the management process and has shown the desired key managerial competencies needed to meet these challenges. The article is based on the studies of literature and results of own empirical research.

**Key-words:** manager, enterprise, changes in the management process, challenges of a manager, managerial competencies.

## **Wprowadzenie**

Obecnie przedsiębiorstwa mają do czynienia z bezprecedensowym poziomem zmienności warunkowań prowadzonej działalności. Podmioty gospodarujące funkcjonują w warunkach wzrastającej szybkości zmian, złożoności, niepewności i wysokiego ryzyka. Synergiczny efekt oddziaływania tych determinant gospodarowania stanowi duże wyzwanie w zakresie zmian w sposobach zarządzania firmami. Zmienność i nietrwałość przewag konkurencyjnych stają się normą. Długofalowe strategie

\* magdalena.gasowska@wp.pl

przedsiębiorstw są wypierane przez strategie emergentne tj. znajdujące się w ciągłym stadium tworzenia, kształtowania się, elastyczne i charakteryzujące się błyskawiczną reakcją na zmieniające się wymagania klientów, warunki otoczenia oraz działania konkurentów [Płoszajski 2014, ss. 70–71, Stańczyk-Hugiet 2013, s. 34].

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach ciągłych, skokowo i dynamicznie zachodzących zmian muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które stanowić będą adekwatną i skuteczną odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość [Nogalski, Szpitter 2014, ss. 198–199]. Permanentnie zmieniające się determinanty procesu zarządzania sprawiają, na co wskazuje się zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce, że istnieje konieczność charakterystyki współczesnego menedżera, zakresu jego kształcenia i doskonalenia. Celem artykułu jest analiza współczesnych kierunków w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz próba identyfikacji związanych z nimi najważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami i kompetencji menedżerskich istotnych w kontekście tych wyzwań. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz wynikach własnych badań empirycznych.

## Istota i funkcje menedżera XXI wieku

Menedżerem jest osoba spełniająca funkcje zarządzania, posiadająca odpowiednie kwalifikacje, wyspecjalizowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem, instytucją lub grupą czynności stanowiących pewną całość, której zadania, obowiązki i odpowiedzialność wymagają kierowania innymi ludźmi. Menedżerami są wyłącznie osoby zatrudnione przez właścicieli firm lub ich przedstawicieli [Kaczmarek 2013, s. 177]. Rola menedżera, czyli zarządzającego, określana jest w zależności od specyfiki, wielkości przedsiębiorstwa i obszaru jego działania, kultury społeczności, w której firma działa, oraz konkretnej sytuacji, w której przedsiębiorstwo się znajduje. Zarządzający działa zawsze w imieniu właścicieli lub innych mocodawców i pełni swoje funkcje na rzecz ich majątku. Oznacza to z jednej strony odpowiedzialność za powierzone mienie i zlecone misje oraz zadania, a z drugiej strony konieczność przestrzegania wskazówek i wytycznych mocodawcy. Zarządzający są powoływani, oceniani, wynagradzani i odwoływani przez swoich mocodawców. Oni też określają warunki, jakie trzeba spełnić, by sprawować funkcję menedżera w konkretnym przedsiębiorstwie [Kozmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak 2014, ss. 21–22].

Współcześnie menedżerem jest zarządzający z perspektywą menedżerską, czyli zarządzający z uwzględnieniem trzech systemów: systemu działania, systemu *stakeholders* i systemu, jakim jest organizacja formalna jako całość. System działania to organizacja, którą menedżer zarządza (całą organizacją, jej autonomiczną częścią, procesem). System *stakeholders* jako całość nieograniczona jest systemem, w którym godzi on rozbieżne interesy osób i grup społecznych z interesami reprezentowanej przez siebie organizacji. Organizacja formalna jako całość jest systemem odniesienia, tj. systemem, na który ukierunkowane są działania menedżera realizowane w sferze dwóch wcześniej wskazanych systemów. W konsekwencji tych działań menedżer wywiera istotny pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości i ponosi odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, ma obowiązek i możliwość wywierania owego wpływu w granicach posiadanych kompetencji [Ornarowicz 2008, s. 285]. Jakość zarządzania przedsiębiorstwem stanowi wypadkową kompetencji kadry zarządzającej i motywacji menedżerów do wykorzystania kompetencji w praktyce [Moczydłowska 2008, ss. 37–38]. Kompetencje menedżerskie obejmują cechy i uprawnienia menedżerów, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników.

Najczęściej w literaturze przedmiotu wymienia się interpersonalne, informacyjne i decyzyjne role menedżerów [Griffin 2013, ss. 17–19]. Role interpersonalne polegają na utrzymywaniu kontaktów z innymi ludźmi, wśród nich można wymienić role: reprezentanta, przywódcy i łącznika. Role informacyjne dotyczą zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji, wśród nich wyróżnia się role: obserwatora, propagatora i rzecznika. Role decyzyjne polegają na podejmowaniu decyzji i obejmują role: przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora.

Menedżerowie powinni sprawnie i skutecznie realizować funkcje zarządzania. Skuteczne procesy dostarczają właściwych efektów, natomiast sprawne procesy realizują efekty przy minimalnych nakładach. Zapewnia to generowanie przez przedsiębiorstwo najlepszego z możliwych efektu. W obszernej literaturze przedmiotu zostały opisane różne klasyfikacje funkcji zarządzania. Zdaniem A.K. Koźmińskiego, D. Jemielniaka i D. Latusek-Jurczak [2014, ss. 23–25] najważniejsze funkcje, które muszą być spełnione przez współczesnych menedżerów i składają się na proces zarządzania, to: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing i public relations, negocjacje oraz kontrola.

## Współczesne kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – perspektywa menedżera

Warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w permanentnie zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych jest zdolność do adaptacji, czyli zdolność przystosowania się do warunków działania, co wiąże się z koniecznością dokonywania zmian. Proces wdrażania zmian w przedsiębiorstwie immmanentnie związany jest z rolą menedżera [Osbert-Pociecha 2011, ss. 18–28]. Dokonywanie zmian jest jedną z najważniejszych kompetencji współczesnego menedżera. W procesie zarządzania zmianą menedżer musi wykazać się umiejętnością integrowania działań o różnym zakresie, różnych narzędzi i umiejętności. Proces zmiany wymaga od menedżera umiejętności analizowania i diagnozowania, formułowania wizji i koncepcji biznesowego działania, budowania zespołów i koordynowania ich współpracy poprzez zapewnienie przepływu informacji oraz właściwego przywództwa [Osbert-Pociecha 2011, s. 53; Krzakiewicz, Cyfert 2015, ss. 243–260]. Kluczowym wyzwaniem menedżera jest szybka reakcja na negatywne uwarunkowania. Kadra menedżerska powinna również identyfikować i wykorzystywać nadchodzące okazje, szybko eksploatowane przez konkurentów, które mogą być dla przedsiębiorstwa szansą, jeśli zostaną dostrzeżone i wykorzystane, albo zagrożeniem, jeśli wykorzystają je inni [Bingham, Eisenhardt, Furr 2011, s. 76].

Immanentną cechą pracy współczesnych menedżerów różnych szczebli zarządzania jest ustawiczne obcowanie ze sprzecznościami i związanymi z ich neutralizowaniem dylematami. Sprzeczności w procesie zarządzania dotyczą przede wszystkim: relacji stabilność vs zmienność organizacji, horyzontu czasowego w zarządzaniu, relacji jakości oferty i ponoszonych nakładów, pozycji klienta względem przedsiębiorstwa, pozycji człowieka względem organizacji. Wsparcie menedżerów ze strony koncepcyjno-instrumentalnej oferty nauk o zarządzaniu w radzeniu sobie z owymi sprzecznościami budzi wątpliwości. Poprawa w wymienionych zakresach wymaga skojarzonego operowania instrumentarium metodyczno-narzędziowym na różnych polach, w tym: sformalizowanymi metodami i narzędziami zarządzania, odpowiednio dobranymi stylami kierowania i przywództwa oraz elementami systemu społecznego przedsiębiorstwa [Lichtarski 2014, ss. 79–89]. Jednym z najważniejszych zadań współczesnych menedżerów jest godzenie sprzecznych wymagań stawianych przedsiębiorstwu.

Szybkie tempo zmian oraz wzrost stopnia ich złożoności spowodowały, że w teorii i praktyce coraz większą uwagę przywiązuje się do procesowo zorientowanych kon-

cepcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Paradygmat procesowego modelu przedsiębiorstwa opiera się na wdrożeniu założenia, że strukturę przedsiębiorstwa jako otwartego systemu tworzy się na podstawie licznych, ściśle powiązanych ze sobą procesów, rozumianych jako podstawowe dynamiczne podsystemy przedsiębiorstwa. Proces to ciąg powiązanych ze sobą działań generujących wartość dla klienta. O wynikach przedsiębiorstwa w głównej mierze decyduje klient. Dlatego preferencje klientów zewnętrznych i wewnętrznych powinny decydować o sposobie funkcjonowania organizacji [Bitkowska 2013, s. 38]. Podejście procesowe skupiło się na optymalizacji poszczególnych składników łańcucha wartości nie tylko w sensie obniżania kosztów lub zwiększania wartości dodanej ogniw łańcucha, ale także w sensie skracania czasu pojedynczych procesów i optymalizacji ich koordynacji [Romanowska 2009, s. 223]. Otwarcie się na procesy oznacza zmianę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Ogromną rolę przy wprowadzaniu procesowości w zarządzaniu odgrywają menedżerowie, którzy powinni zainicjować zmianę w myśleniu pracowników ukierunkowaną na procesy [Bitkowska 2015, ss. 17–25]. Klasycznymi parametrami oceny procesów są: koszty, czas trwania, elastyczność, jakość, znaczenie dla klienta, znaczenia dla organizacji [Grajewski 2012, ss. 52–53]. Menedżerowie powinni uwzględniać również etyczny wymiar procesu, wyznaczający akceptowalne lub nie praktyki jego realizowania. Zarządzanie procesowe umożliwia dostosowanie się do wymagań stawianych przez otoczenie i kreuje nowe możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie powinni permanentnie kontrolować, czy wyniki procesów są zgodne z zamierzonymi celami, stąd też rozwijanie i utrzymywanie skutecznego zestawu miar pomagających w podejmowaniu decyzji oraz osiągnięciu sukcesu finansowego jest ciągłym wyzwaniem dla menedżerów przedsiębiorstw. Umiejętność zarządzania procesami determinuje wyniki współczesnych przedsiębiorstw.

Pożądanym atrybutem współczesnych przedsiębiorstw jest elastyczność, która stanowi zdolność do radzenia sobie z niepewnością. Wiąże się ona z umiejętnością reagowania na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowanie sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu [Osbert-Pociecha 2011, s. 151]. Elastyczność umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie pożądanej pozycji konkurencyjnej na rynku i determinuje osiągnięcie satysfakcjonującej efektywności. Im lepiej menedżer opanuje zdolność do dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, tym większa może być elastyczność przedsiębiorstwa.

Działaniom podejmowanym w gwałtownie zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych towarzyszy wzrastająca niepewność. W konsekwencji nie jest znany rozkład prawdopodobieństwa skutku (skutków) określonego działania. Zarządzanie ryzykiem to kwestia kluczowa wszystkich współczesnych organizacji. Menedżerowie podejmujący decyzje mają do rozwiązania coraz bardziej złożone problemy, które wymagają większego nakładu pracy i krótszego terminu realizacji. Rynki, na których działają, są coraz mniej przejrzyste. Menedżerowie muszą szybko oceniać sytuację, wykorzystując w tym celu zgromadzone informacje, wiedzę, własne doświadczenie i intuicję oraz adekwatnie reagować, minimalizując straty i zagrożenia podjętych decyzji [Kuc 2014, ss. 26–30]. Zarządzanie ryzykiem ma na celu poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa oraz ukształtowanie takich warunków, aby firma nie ponosiła strat większych niż założono bądź jedynie takie, jakie jest w stanie ponieść [Dziawgo 2011, ss. 314–316]. Menedżerowie powinni podejmować decyzje i realizować systemowe działania prowadzące do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu ryzyka.

Gdy dane są ograniczone lub niedostępne, menedżerowie muszą dokonywać analiz sytuacji, wykorzystując swoją intuicję, zarówno na etapie oceny, jak i na etapie kreowania rozwiązań. Intuicja najczęściej jest rozumiana jako wyczucie, przeczucie, olśnienie, proces bezpośredniego uzyskiwania wiedzy bez świadomego rozumowania. Znaczenie intuicji wzrasta wraz z poziomem zarządzania [Jędrzejczyk 2011, ss. 63–78]. Bez względu na przeszkody menedżer powinien starać się zachować możliwie jak najwięcej zasad postępowania charakteryzujących racjonalny model podejmowania decyzji. Pozwoli to na osiągnięcie wyższej jakości decyzji [Romanowska 2014, s. 127]. Zdolności intuicyjne powinny uzupełniać zdolności analityczne i eliminować ich ograniczenia. W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa skuteczny menedżer powinien dysponować obiema zdolnościami oraz stosować je adekwatnie do zaistniałej sytuacji.

Kreatywność uważana jest współcześnie za podstawową kompetencję przywódczą w zarządzaniu organizacją. Kreatywność wyraża się w zdolności do tworzenia czegoś nowego, dotychczas niewystępującego. Kreatywność jest zespołem cech danej jednostki lub grupy osób, pozwalającym na permanentne poszukiwanie nowych rozwiązań. Innowacyjność jest naturalnym następstwem kreatywności [Janasz 2015, ss. 16–19]. Badania dotyczące procesu zarządzania przedsiębiorstwem w latach 2011–2013 przeprowadzone przez autorkę niniejszego opracowania wśród 117 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z północno-wschodniej Pol-

ski w 2014 r. [Gąsowska 2014a, ss. 513–524] potwierdziły, że innowacje w okresie gwałtownie zmieniających się uwarunkowań rynkowych przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W okresie permanentnie zmieniających się uwarunkowań gospodarowania menedżerowie powinni podejmować szybkie działania zapewniające przetrwanie i jednocześnie poszukiwać nowych, przyszłościowych rozwiązań stanowiących szansę na kreowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Najbardziej skuteczni menedżerowie traktują innowacje jako odpowiedź na trudne warunki rynkowe. Dzięki innowacjom procesowym, organizacyjnym i produktowym przedsiębiorstwo może wypracować indywidualną kompozycję działań i rozwiązań niedostępną do skonfigurowania przez konkurencję i dostarczać na rynek produkty, które we właściwym czasie i przy zachowaniu efektywności działania przedsiębiorstwa spełniają życzenia i oczekiwania klientów, co przekłada się na zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, umacniania i poprawy przewagi konkurencyjnej.

Współczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego, czyli wspólnego, zespołowego działania, u którego podstaw leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania [Nowak 2012, s. 5]. Przedsiębiorstwa nawiązują różnorodne formy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, aby zdobyć dodatkową przewagę konkurencyjną. Wspomniane badania, przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu w 2014 r. [Gąsowska 2014b, ss. 221–226], dały podstawę do sformułowania wniosku, że w warunkach wysokiej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia przedsiębiorstwa ściśle współpracujące z firmami uczestniczącymi w procesie dostarczania produktów do klienta osiągały takie korzyści jak: zmniejszenie kosztów, poprawa poziomu obsługi klienta, większa elastyczność, redukcja ryzyka operacyjnego, tworzenie większej wartości dla klienta. Współpraca umożliwiła badanym firmom dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera. Drugą najczęściej wskazywaną przez badanych menedżerów barierą wzrostu konkurencyjności badanych firm był brak wzajemnego zaufania i otwarcia na wymianę informacji z partnerami biznesowymi. Maksymalizacja korzyści ze współpracy w obecnych uwarunkowaniach rynkowych wymaga coraz większego zaufania i wymiany informacji. Wyzwaniem menedżerów jest zarządzanie równocześnie całokształtem dwustronnych (i wielostronnych) zależności pomiędzy czynnościami, uczestnikami i zasobami towarzyszącymi dostarczeniu produktu do klienta.

Po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo poziomu tzw. złożoności krytycznej dalszy rozwój staje się niemożliwy, a jego kontynuacja uwarunkowana jest radykalnym

przeobrażeniem dotychczasowej struktury, funkcji lub zmianą koncepcji działania [Osbert-Pociecha 2014, ss. 526–529]. Badania wskazują, że firmy mniej złożone, oparte na prostych zasadach, mają większe szanse radzenia sobie w warunkach wysokiej niepewności [Zook, Prokurat 2013, ss. 10–13]. Wyzwaniem współczesnych menedżerów jest upraszczanie, ograniczanie nadmiernej złożoności przedsiębiorstwa. Korzyści ze złożoności przedsiębiorstwa powinny przeważać nad wewnętrznymi trudnościami z nią związanymi.

Świat, także w zakresie zarządzania, stawać się będzie bardziej globalną wioską, a podstawową determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa XXI w. będzie posiadanie przez menedżerów umiejętności tworzenia, udostępniania i wykorzystania wiedzy [Nowak 2013, s. 57]. Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy wymaga ukierunkowania działań na rozwój jego potencjału konkurencyjnego, w tym głównie na rozwój kapitału intelektualnego we wszystkich jego postaciach, czyli na rozwój kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Menedżer musi być przygotowany do szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu. Znaczącą przeciwwagą dla przypadkowości zachowań w przyszłych, nieznanych i trudnych do przewidzenia sytuacjach może być praca koncepcyjna, wkomponowana w profil działalności przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się, funkcjonującej na konkurencyjnym rynku [Ornarowicz 2013, ss. 41–42].

Procesy globalizacyjne spowodowały nakładanie się i wzajemne przenikanie systemów zarządzania, co doprowadziło do powstania nowych wzajemnych powiązań. Obecnie menedżerowie powinni przyjmować międzynarodową perspektywę analizy zjawisk związanych z przedsiębiorstwem. Aby odnosić sukcesy, menedżer musi umieć pracować w wielokulturowych środowiskach, posiadać kwalifikacje, wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu metod i technik zarządzania w środowisku międzynarodowym. Istotne znaczenie ma kreatywność, zdolności dyplomatyczne oraz umiejętność prowadzenia negocjacji [Ścibiorek 2014, s. 15]. Kadra zarządzająca powinna przełamywać powszechnie przyjęte schematy i wzorce zarządzania. Kreowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku powinno być oparte na umiejętnym połączeniu różnych kultur zarządzania [Khanna, Song, Lee 2012, ss. 108–117]. Wyzwaniem menedżerów jest akceptacja różnorodności i zarządzanie nią. Sukces przedsiębiorstwa w warunkach permanentnie zmieniającego się, globalnego rynku zależy od kompetencji menedżera w zakresie zarządzania zmianą, adaptacji praktyk różnych krajów najbardziej adekwatnych do specyfiki przedsiębiorstwa, które są równocześnie zrozumiałe i akceptowane przez pracowników.



Globalizacja sprawia, że potrzeby uczestników rynku są bardziej zróżnicowane oraz rośnie złożoność wymagań konsumentów wobec oferowanych im produktów. Ważne jest takie dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, by uwzględniła zarówno informacje o charakterze globalnym, jak i lokalnym. Menedżerowie, pozyskując informacje z rynku i tworząc nowy zasób wiedzy, powinni właściwie ją wykorzystywać, aby móc reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu [Malara, Rzęchowski 2011, ss. 13–14]. Dzięki właściwie zbudowanemu systemowi informacji menedżerowie mogą adekwatnie reagować na potrzeby rynku, obniżyć poziom niepewności, efektywnie rozwiązywać aktualne problemy, identyfikować obszary wymagające podjęcia działań korygujących oraz wprowadzać innowacje.

Wzrost świadomości społecznej i ekologicznej, zmieniające się oczekiwania społeczeństwa oraz naciski organizacji nadzorujących działalność przedsiębiorstw, klientów i inwestorów powodują, że zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu powszechnie podzielany jest pogląd, że przedsiębiorstwo powinno dążyć do maksymalizacji korzyści wszystkich interesariuszy [Zbierowski 2012, s. 19, Malara 2014, ss. 186–187]. Współczesne przedsiębiorstwa powinny być wyczulone na potrzeby otoczenia, co oznacza, że powinny mieć zdolność reagowania w innowacyjny sposób na trendy rynku, przyszłe wyzwania i potrzeby interesariuszy. Takie uwrażliwienie odgrywa kluczową rolę w budowaniu reputacji i konkurencyjności. Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem wpływa na ich zaangażowanie w budowanie przewagi konkurencyjnej [Adamczyk 2009, s. 119]. Określenie celów przedsiębiorstwa staje się procesem bardzo złożonym, zwiększa się bowiem liczba interesariuszy, których preferencje menedżerowie muszą wziąć pod uwagę. Menedżerowie muszą identyfikować kluczowych interesariuszy, diagnozować ich oczekiwania i włączać realizację tych oczekiwań do celów przedsiębiorstwa w taki sposób, aby nie zagroziło to konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych zdobyte przez menedżerów doświadczenie będzie tracić na znaczeniu i zachowanie wartości ich wiedzy zostanie zdeterminowane przez ich zdolność do uznania ważności intelektualnej różnorodności. Szczególnie istotne jest pozyskiwanie nowych talentów, utrzymanie ich i integrowanie w ramach przedsiębiorstwa. Staż pracy, autorytet, władza powinny ustępować talentowi zarządzania [Krzakiewicz 2011, ss. 100–102]. Współczesne przedsiębiorstwa potrzebują utalentowanych i kreatywnych pracowników, którzy uczą się, myślą, interpretują i wykorzystują dostępne informacje. Nowoczesne przedsiębiorstwa potrze-

bują ludzi, którzy potrafią odczytywać dane, tworzyć powiązania, dostrzegać wzorce, kreować sieci, szybko reagować i szybko adaptować się do okoliczności.

Menedżerowie powinni się koncentrować na polityce kadrowej i rentownym inwestowaniu w kapitał ludzki, który staje się głównym czynnikiem rozwoju i bogacenia się przedsiębiorstwa. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować na rynku, menedżerowie muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować i skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą także prowadzić ustawiczne szkolenie zatrudnionych pracowników, uczyć ich nowych umiejętności i nowych zachowań, aby byli w stanie zrozumieć wprowadzane zmiany, zaakceptować je i podjąć skuteczne współdziałanie [Kaczmarek 2011, s. 21]. Współczesne środowisko pracy bardzo szybko się zmienia, dlatego przedsiębiorstwa i pracujący w nich ludzie muszą się uczyć i adaptować do nowych sytuacji. Model nakazowo-kontrolny przestał się sprawdzać [Jamali 2005, s. 108]. Obecnie menedżerowie działają zarówno w sytuacjach, które wymagają hierarchicznych zależności, jak i w sytuacjach, które wymagają bardziej płynnych struktur. Coraz więcej współczesnych przedsiębiorstw oczekuje od menedżerów tego, aby umieli coachować, choć większość tych firm nie ma jasnej wizji ani procedur związanych z wdrażaniem coachingowego stylu zarządzania [Rzycka 2015 ss. 36, 43]. Coaching jest sztuką ułatwiania drugiej osobie uczenia się, rozwoju i działania. Dzięki coachingowi ludzie znajdują własne rozwiązania, rozwijają umiejętności oraz zmieniają nastawienie i zachowanie [Rogers 2015, s. 52].

## Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w permanentnie zmieniających się i coraz bardziej złożonych uwarunkowaniach gospodarowania. Menedżerowie muszą szybko oceniać sytuację, wykorzystując w tym celu zgromadzone informacje, wiedzę, własne doświadczenie i intuicję oraz szybko i adekwatnie reagować, minimalizując straty i zagrożenia podjętych decyzji. Kadra zarządzająca powinna również szybko identyfikować i wykorzystywać nadchodzące okazje. Dzięki wdrażanym przez menedżerów innowacjom przedsiębiorstwo może zwiększyć elastyczność, efektywność oraz kreować i utrzymywać przewagę konkurencyjną. Menedżerowie powinni podejmować decyzje i realizować systemowe działania prowadzące do osiągnięcia przez

przedsiębiorstwo akceptowalnego poziomu ryzyka. Kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie permanentnego dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań decydują o jego przetrwaniu, rozwoju i pozycji konkurencyjnej.

Jednym z najważniejszych zadań współczesnych menedżerów jest godzenie sprzecznych wymagań stawianych przedsiębiorstwu. Zwiększająca się zmienność, złożoność i nieprzewidywalność uwarunkowań prowadzonej działalności powoduje, że długofalowe strategie przedsiębiorstw są wypierane przez strategie emergentne. Umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania procesami determinują wyniki współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa coraz częściej nawiązują różnorodne formy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, aby zdobyć dodatkową przewagę konkurencyjną. W konsekwencji wyzwaniem menedżerów jest zarządzanie równocześnie całokształtem dwustronnych (i wielostronnych) zależności pomiędzy czynnościami, uczestnikami i zasobami towarzyszącymi dostarczeniu produktu do klienta. Korzyści ze złożoności przedsiębiorstwa powinny przeważać nad wewnętrznymi trudnościami z nią związanymi.

Obecnie menedżerowie poszukują przewag w skali międzynarodowej. Sukces przedsiębiorstwa na globalnym, ciągle transformującym się rynku zależy od kompetencji menedżera w zakresie zarządzania zmianą, adaptacji praktyk różnych krajów najbardziej adekwatnych do specyfiki przedsiębiorstwa, które są równocześnie zrozumiałe i akceptowane przez pracowników. Współczesne przedsiębiorstwa powinny być wyczulone na potrzeby otoczenia, co oznacza, że menedżerowie powinni mieć zdolność reagowania w innowacyjny sposób na trendy rynku, przyszłe wyzwania i potrzeby interesariuszy, równoważąc przy tym cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Skuteczność kadry zarządzającej uwarunkowana jest umiejętnością tworzenia, udostępniania i wykorzystania wiedzy. Menedżerowie muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, szkolić i skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić, że podjęta w artykule tematyka wymaga jeszcze pogłębionych badań.

## Bibliografia

**Adamczyk J. (2009)**, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R. (2011)**, *Which Strategy When?*, „MIT Sloan Management Review”, nr 12.

**Bitkowska A. (2013)**, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.

**Bitkowska A. (2015)**, *Paradygmat procesowości w naukach o zarządzaniu* [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Zarządzanie procesowe w organizacjach*, VIZJA PRESS&IT, Warszawa.

**Dziawgo D. (2011)**, *Zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych* [w:] Zeszyty Naukowe Nr 638, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 63, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

**Gąsowska M.K. (2014a)**, *Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw* [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 74.

**Gąsowska M.K. (2014b)**, *Kooperacja jako sposób zdobywania przewagi na rynku w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse” nr 3, cz. 1.

**Grajewski P. (2012)**, *Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Griffin R.W. (2013)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Jamali D. (2005)**, *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, „Journal of Management Development”, nr 2.

**Janasz W. (2015)**, *Dylematy kreatywności w rozwoju współczesnej innowacyjnej gospodarki* [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.

**Jędrzejczyk W. (2011)**, *Zdolności intuicyjne kadry kierowniczej przedsiębiorstw* [w:] M. Czerna, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tom II, Dom Organizatora, Toruń.

**Kaczmarek B. (2011)**, *Wyzwania współczesnego zarządzania we współczesnej gospodarce* [w:] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*. Tom I, Dom Organizatora, Toruń.

**Kaczmarek B. (2013)**, *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Dom Organizatora, Toruń.

**Khanna T., Song J., Lee K. (2012)**, *Paradoks sukcesu Samsunga*, „Harvard Business Review Polska”, nr 6.

**Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014)**, *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2015)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

**Krzakiewicz K. (2011)**, *Przełomy i wyzwania w działalności kierowniczej* [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Tom II, Dom Organizatora, Toruń.

**Kuc B.R. (2014)**, *Determinanty osobowościowe i sytuacyjne ryzyka menedżerskiego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 4.

**Lichtarski J. (2014)**, *Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania* [w:] J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Malara Z. (2014)**, *Spółecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa – rzecz o przyzwoitych kontraktach* [w:] Z. Malara (red.), *Przyzwoitość w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.

**Malara Z., J. Rzęchowski J. (2011)**, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa.

**Moczydłowska J. (2008)**, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywacja pracowników*, Difin, Warszawa.

**Nogalski B., Szpitter A. (2014)**, *Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] I. Hejduk, A. Herman (red.), *Dla przyszłości*, Difin, Warszawa.

**Nowak A.Z. (2013)**, *Współczesny świat w erze turbulencji* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Nowak D. (2012)**, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

**Osbert-Pociecha G. (2011)**, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

**Osbert-Pociecha G. (2014)**, *Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji* [w:] J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

**Ornarowicz U. (2008)**, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

**Ornarowicz U. (2013)**, *Konkurencyjność współczesnej organizacji gospodarczej i zarządzanie potencjałem konkurencyjnym* [w:] W. Gonciarski, U. Ornarowicz (red.), *Współczesne zarządzanie: różnorodność problemów i sposobów ich rozwiązywania*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.

**Płoszajski P. (2014)**, *Współczesne otoczenie organizacji* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

**Rogers J. (2015)**, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015.

**Romanowska M. (2009)**, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Romanowska M. (2014)**, *Podjęmowanie decyzji w organizacji* [w:] M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

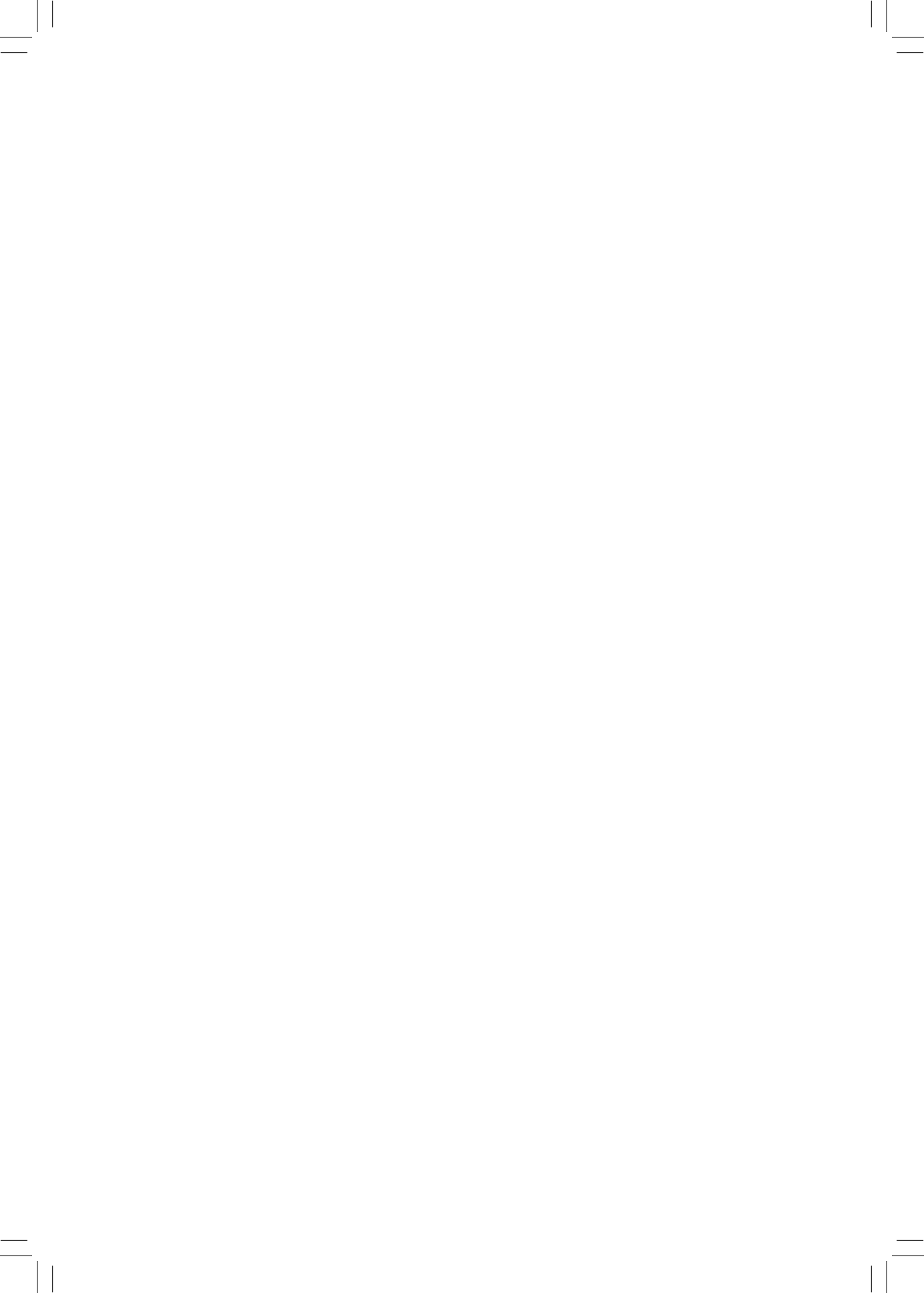
**Rzycka O. (2015)**, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Stańczyk-Hugiet E.I. (2013)**, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

**Ścibiorek Z. (2014)**, *Uwarunkowania zmian w czasach globalizacji*, EMENTON, Warszawa.

**Zbierowski P. (2012)**, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Zook Ch., Prokurat S. (2013)**, *Cudowna siła prostoty*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2.





**Beata Klaja-Gawel\***

AGH w Krakowie

## **Zarządzanie relacjami z pracownikami a poziom zaufania organizacyjnego (aspekt instytucjonalny) na podstawie badań w organizacji reprezentującej transport kolejowy**

### **The Employee Relationship Management and the Level of Organizational Trust (Institutional Trust), Based on the Research in the Organization Representing the Railway Transport**

**Abstract:** The paper presents an attempt of identifying relations between chosen elements of Employee Relationship Management (ERM) and the level of the organizational trust (especially component: institutional trust) in the organization representing the railway transport. The research was carried out in the branch of railway transport enterprise, undergoing the process of reorganization. The study used the following methods: a questionnaire survey, participant observation and analysis of documents. The research was conducted in the group of 91 employees.

**Key-words:** Employee Relationship Management (ERM), organizational trust, institutional trust, relationship, organization, railway transport

## **Wprowadzenie**

We współczesnych organizacjach coraz częściej odchodzi się od koncepcji zarządzania, traktujących ludzi w kategoriach zasobu. Pracownicy uważani są za szczególnie cenne źródło, kapitał (wiedzy, wartości, kwalifikacji, doświadczenia, zdolności, pre-

\* beata.klaja@interia.pl

dyspozycji psychicznych itp.), o który organizacja powinna szczególnie zadbać, ale który posiada również wymierną dla organizacji wartość (stanowi źródło przychodu dla pracownika i organizacji). Dlatego też świadome organizacje dużą rolę przykładają do budowania i wzmacniania wzajemnych relacji między organizacją a pracownikami. Koncepcja Zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP) jest więc konsekwencją starań organizacji, w tym zakresie. Tym, co wyróżnia ZRzP od innych koncepcji, jest emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Emocjonalne relacje między pracownikami i organizacją mogą wynikać z wielu różnorodnych przesłanek, m.in. z chęci kontynuowania, a nawet wzmacniania relacji zaufania [Moczydłowska 2013, ss. 37–38; za: Lipka 2011, s. 90].

Zaufanie organizacyjne nabiera szczególnego znaczenia w chwili zaistnienia w organizacji sytuacji zagrożenia i niepewności (zagrożenie utraty zatrudnienia, brak strategii organizacji, brak czytelnej wizji przyszłości, kierunku rozwoju), a jednocześnie w sytuacjach kryzysowych szczególnie uwidacznia się jakość relacji pracowników i pracodawcy. Właśnie różne trudności pojawiające się w organizacji są prawdziwym testem dla siły i jakości wzajemnych relacji między pracownikami i organizacją [Moczydłowska 2013, s. 347]. Dlatego też tematyka podjęta w niniejszym opracowaniu wydaje się szczególnie ważna nie tylko w wąskiej płaszczyźnie zmian zachodzących w badanej organizacji przechodzącej proces reorganizacji, lecz również w związku ze stale rosnącą rolą kapitału ludzkiego w kontekście poszukiwania nowych narzędzi dla rozwoju i świadomego gospodarowania tym kapitałem we współczesnych organizacjach.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie rezultatów badań w zakresie identyfikacji poziomu zaufania instytucjonalnego oraz wykazanie ewentualnego wpływu strategii zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP) na zaufanie instytucjonalne w organizacji znajdującej się w sytuacji kryzysowej.

## Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP)

Badacze [Moczydłowska 2013, s. 33; za: Stotz 2007, ss. 5–14] podkreślają, że zarządzanie relacjami z pracownikami wskazuje na wysoki poziom dojrzałości rozwoju funkcji personalnej w organizacji. W polskojęzycznej literaturze naukowej [Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012, s. 132] określenie zarządzanie relacjami z pracownikami traktuje się jako synonim pojęć: strategia prolojalnościowa dla pracowników,

strategia budowania długotrwałych z pracownikami, strategia wiązania pracowników z organizacją. Istotą ZRzP jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym [Lipka 2011, s. 205].

## Zaufanie organizacyjne (aspekt instytucjonalny)

Znaczenie zaufania jest nie do przecenienia w procesie zarządzania, gdyż jest ono punktem wyjścia dla implementacji metod i technik zarządzania [Lewicka 2013, s. 180]. Zaufanie wydaje się krytycznym czynnikiem sukcesu w większości relacji zewnętrznych oraz wewnątrzorganizacyjnych. Rola zaufania staje się szczególnie istotna w sytuacjach kryzysowych, do których należy proces reorganizacji. Zaufanie wynika z pozytywnych wyobrażeń będących konsekwencją dotychczasowych wzajemnych interakcji oraz oceny stopnia wiarygodności partnera relacji [Krot, Lewicka 2015, s. 66].

Jak wskazują badacze [Loon Hoe S. 2007, ss. 149–156], zaufanie organizacyjne może mieć charakter interpersonalny i instytucjonalny. Zaufanie instytucjonalne (*institutional trust*) to zaufanie pracowników do sposobu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizje, kompetencje, polityka oraz sprawiedliwość) [Ellonen 2008, ss. 160–181].

Dla potrzeb przeprowadzonego badania w oddziale podjęto próbę identyfikacji i pomiaru aspektu instytucjonalnego, zaufania organizacyjnego.

## Metodyka badania

Celem głównym przeprowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP) wpływa na poziom zaufania organizacyjnego (aspekt instytucjonalny) w badanej organizacji, a jeśli tak, to jak wygląda ten wpływ.

Dla realizacji postawionego celu zadano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są opinie badanych o funkcjonowaniu w organizacji strategii zarządzania relacjami z pracownikami?

2. Jaki jest poziom zaufania organizacyjnego – komponentu zaufania instytucjonalnego badanych pracowników?
3. Jaki jest wpływ działań personalnych stosowanych w organizacji na zaufanie instytucjonalne w kontekście strategii zarządzania relacjami z pracownikami?

Badana organizacja jest jednym z największych kolejowych przewoźników pasażerskich w Polsce. Badanie przeprowadzono w oddziale przedsiębiorstwa. Organizacja posiada 15 oddziałów. Oddział liczy ok. 780 pracowników. Przedsiębiorstwo przechodzi proces restrukturyzacji. Kolejna już koncepcja zarządzania (zmiany strukturalne i funkcjonowania organizacji) nie pozostaje bez wpływu na sposób myślenia, zachowania oraz postępowanie pracowników w ankietowanym oddziale. Badanie przeprowadzono w okresie październik–listopad 2015 r. Materiał empiryczny został częściowo wykorzystany [Klaja-Gawel 2015]. W badaniu wzięło udział 91 pracowników organizacji, co stanowi ok. 12% zatrudnionych pracowników.

**Tabela 1. Struktura badanej próby**

	<b>Liczba</b>	<b>Procent</b>
<b>Typ zatrudnienia</b>		
Umowa na czas nieokreślony	77	96
Umowa na czas określony	3	4
<b>Płeć</b>		
Kobieta	41	51
Mężczyzna	39	49
<b>Wykształcenie</b>		
Zawodowe	16	20
Średnie	50	62
Wyższe	14	18
<b>Dział</b>		
Administracja	34	42,5
Maszyści, kierownicy pociągu, pracownicy warsztatów	46	57,5
<b>Staż pracy w firmie</b>		
Do 3 lat	2	2
Od 4 do 8 lat	3	4
Od 9 do 13 lat	7	9
Od 14 do 18 lat	10	12,5
Powyżej 19 lat	58	72,5

Staż pracy na obecnym stanowisku		
Do 3 lat	8	10
Od 4 do 8 lat	9	11
Od 9 do 13 lat	17	21
Od 14 do 18 lat	6	8
Powyżej 19 lat	40	50

Źródło: opracowanie własne.

Do realizacji badania wykorzystano: kwestionariusz ankiety składający się ze 137 twierdzeń oraz metryczki. Skonstruowany dla celów badania kwestionariusz ankiety został stworzony na podstawie skali do badania zaufania (*Trust Assessment Scale*) opracowanej przez zespół z Wichita State University ([www.selfhelpnetwork.wichita.edu](http://www.selfhelpnetwork.wichita.edu)) oraz Tzafrir and Dolan's Trust Scale [Tzafrir, Gur 2007, ss. 1–20]. Skonstruowane skale zostały dostosowane do polskich warunków [Krot, Lewicka 2012, s. 227]. Głównym powodem zastosowania tej metody była możliwość zapewnienia ankietowanym anonimowości oraz poczucia bezpieczeństwa. Dla celów badania wybrano i wykorzystano 21 pytań z kwestionariusza ankietowego, wyrażających opinie badanych. Po odrzuceniu ankiet zawierających błędy formalne analizie poddano 80 ankiet. W celu identyfikacji zaufania instytucjonalnego w organizacji wybrano i zastosowano 11 pytań ankietowych. Do pomiaru badanych kontraktów zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, z pozytywnymi i negatywnymi twierdzeniami. W badaniu zastosowano również metodę obserwacji uczestniczącej oraz analizy dokumentacji organizacji.

W badaniu założono, że zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) pozostaje w korelacji z zaufaniem instytucjonalnym pracowników. Podstawę do postawienia takiego założenia dostarczyła teoria wymiany społecznej (*Social Exchange Theory*), która wskazuje, że w organizacji dochodzi do odwzajemniania korzyści [Cropanzano, Mitchell 2005].

## Uzyskane rezultaty badań

### Ocena stopnia wdrożenia i funkcjonowania w badanej organizacji strategii ZRzP

W celu dokonania oceny stopnia wdrożenia i funkcjonowania w badanej organizacji strategii ZRzP analizie poddano wybrane praktyki i działania organizacji (stosowane praktyki personalne, procedury) ukierunkowane na umożliwienie zaspokajania po-

trzeb oraz oczekiwań pracowników. Badanych zapytano o ich opinie na temat wynagrodzenia, praktykowanej procedury zwalniania, sprawiedliwego traktowania, sposobu komunikowania zmian dotyczących pracowników, poszanowania ich praw osobistych oraz pracowniczych, dobrego zarządzania. W tabelach zaprezentowano wyniki badań w zakresie przytoczonych aspektów [Klaja-Gawel 2015].

Tabela 2. Opinie badanych dotyczące systemu wynagrodzenia

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Otrzymywane wynagrodzenie odzwierciedla mój wysiłek wkładany w pracę.	72,5(58)	3(2)	35(20)	36(21)	26(15)
Porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem współpracowników, mogę je uznać za satysfakcjonujące.	65(52)	2(1)	40(21)	35(18)	23(12)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do twierdzenia wyrażona w procentach.

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty badań wskazują, że większość badanych pracowników jest niezadowolona z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, zarówno w zakresie oceny wkładu w pracę, jak i w porównaniu z wynagrodzeniem współpracowników. I tak ze stwierdzeniem: „otrzymywane wynagrodzenie odzwierciedla mój wysiłek wkładany w pracę” nie zgodziło się 62% ankietowanych, zaś ze stwierdzeniem: „porównując moje wynagrodzenie z wynagrodzeniem współpracowników, mogę je uznać za satysfakcjonujące” nie zgodziło się 58% ankietowanych. Tymczasem, zgodnie z teorią oczekiwań Vrooma [Griffin 1996, s. 469], pracownicy nie będą w pełni angażować się w pracę, jeżeli organizacja nie docenia ich wysiłków i nie nagradza ich właściwie [Lewicka 2011, s. 108]. Jednocześnie, jak wskazuje Moczyłowska [2013, s. 40], podstawowy postulat wynikający z ZRzP, jakim jest budowanie więzi emocjonalnych opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu, wymaga wzajemności: położony reprezentujący organizację ufa pracownikowi, a pracownik ufa organizacji [Cohen 2007, s. 338]. Tymczasem w praktyce pracodawca oczekuje często, że to pracownik i tylko on przyjmie postawę poświęcenia się, w tym np. rezygnacji z części

swoich przychodów [Moczydłowska 2013, ss. 347–353]. Tendencje te szczególnie często są diagnozowane w organizacjach znajdujących się w kryzysie, co znalazło potwierdzenie w badanej organizacji.

**Tabela 3. Opinie badanych na temat przebiegu zwalniania pracowników przez pracodawcę**

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
W mojej firmie dokłada się starań, aby rozstanie z pracownikiem, nawet z jego winy, przebiegało zgodnie z zasadami i z poszanowaniem jego praw.	62, 5(50)	12(6)	68(34)	18(9)	2(1)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do twierdzenia wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

Wynik badania wskazuje, że aż 80% ankietowanych zgodziło się z twierdzeniem: „w mojej firmie dokłada się starań, aby rozstanie z pracownikiem, nawet z jego winy, przebiegało zgodnie z zasadami i z poszanowaniem jego praw”. Pomimo prowadzonej reorganizacji i wzmożonych zwolnień pracowniczych ankietowani wysoko ocenili praktyki stosowane w sytuacji zwalniania pracownika, co jest szczególnie istotne, gdy organizacja znajduje się w trakcie restrukturyzacji, bowiem prawidłowo przeprowadzona redukcja kadr daje przedsiębiorstwu możliwość poprawy wizerunku i wzrostu efektywności działania. Pracownicy, którzy pozostają w firmie, nie odczuwają wtedy lęków i niepokoju, a ci, którzy firmę opuszczają, nie tworzą jej negatywnego wizerunku [Lewicka 2011, s. 110].

W przeprowadzonym badaniu ponad 2/3 ankietowanych wyraziło pozytywne opinie w zakresie poczucia bycia sprawiedliwie traktowanym przez organizację, zarówno w aspekcie sprawiedliwego traktowania przez przełożonego, jak i oceny sprawiedliwości procedur, na których podstawie są w organizacji podejmowane decyzje. I tak ze stwierdzeniem: „uważam, że mój przełożony sprawiedliwie ocenia pracowników” oraz ze stwierdzeniem „procedury, na których podstawie podejmowane są decyzje w organizacji, są sprawiedliwe zgodziło się 78% badanych.

Tabela 4. Opinie badanych na temat poczucia, że jest się traktowanym sprawiedliwie

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Uważam, że mój przełożony sprawiedliwie ocenia pracowników.	67,5(54)	22(12)	56(30)	15(8)	7(4)
Procedury, na których podstawie podejmowane są decyzje w organizacji, są sprawiedliwe.	55(44)	14(6)	64(28)	20(9)	2(1)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do twierdzenia wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Opinie badanych na temat sposobu komunikowania zmian w postępowaniu wobec pracowników

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Mój szef otwarcie mówi mi o sprawach, które są dla mnie ważne.	82,5(66)	27(18)	53(35)	17(11)	3(2)
Wyjaśniane mi są powody decyzji podejmowanych przez przełożonych odnośnie mojej pracy.	65(52)	8(4)	55,5(29)	28,5(15)	8(4)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do twierdzenia wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

80% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem: „mój szef otwarcie mówi mi o sprawach, które są dla mnie ważne”. Gorzej ocenili ankietowani sposób wyjaśniania im przez przełożonych powodów decyzji dotyczących ich pracy – tylko 63,5% ankietowanych pozytywnie oceniło podejmowane w tym zakresie działania, zaś 36,5% nie zgodziło się ze stwierdzeniem: „wyjaśniane mi są powody decyzji podejmowanych przez przełożonych odnośnie do mojej pracy”, co może świadczyć o umiarkowanym zadowoleniu pracowników, z funkcjonowania wymienionego aspektu ZRzP.



**Tabela 6. Opinie badanych dotyczące poczucia szacunku i poszanowania ich praw przez organizację**

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Jestem przekonany/a, że w mojej firmie szanuje się ludzi.	69(55)	7(4)	71(39)	18(10)	4(2)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do stwierdzenia wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

Badani wskazali swoje odczucia dotyczące szacunku oraz poszanowania ich praw przez organizację, ustosunkowując się do stwierdzenia: „jestem przekonany/a, że w mojej firmie szanuje się ludzi”. Zgodziło się z tym 78% udzielających odpowiedzi.

**Tabela 7. Opinie badanych w zakresie poczucia, że organizacja jest dobrze zarządzana i posiada jasne cele**

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Moja firma jest dobrze zarządzana.	55(44)	18(8)	45(20)	30(13)	7(3)
Jako firma zmierzamy w jasno określonym kierunku.	64(51)	24(12)	35(18)	25(13)	16(8)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do stwierdzenia wyrażona w procentach

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że duża grupa badanych pracowników wyraziła negatywne odczucie dotyczące oceny zarządzania organizacją oraz wyznaczenia jasnych celów przez organizację. Ze stwierdzeniem „jako firma zmierzamy w jasno określonym kierunku” zgodziło się 59% ankietowanych, a nie zgodziło się 41% badanych. Ze stwierdzeniem: „moja firma jest dobrze zarządzana” zgodziło się 63% badanych, a nie zgodziło się 37% badanych.

## Identyfikacja i ocena poziomu zaufania instytucjonalnego

W celu identyfikacji zaufania instytucjonalnego wyodrębniono i poddano analizie następujące elementy: dostarczanie informacji pracownikom, rozwiązywanie konfliktów w organizacji, zaangażowanie pracowników, poczucie bezpieczeństwa związanego z pracą, przekonanie o słuszności kierunku rozwoju, warunki rozwoju stwarzane pracownikom, wpływające na zaufanie instytucjonalne, oceniane przez badanych poprzez odpowiedzi na zadane pytania [Lewicka, Krot 2014, ss. 49, 52, 53]. Rezultaty badań przedstawiono w tabeli 8.

Rezultaty badań wskazują na istnienie dużej grupy pracowników niezadowolonych z jakości systemu komunikacji wewnątrz organizacji. Ze stwierdzeniem „jeśli w mojej firmie dzieje się coś rzeczywiście złego, to jestem pewien/pewna, że zostanę o tym poinformowany/a”, zgodziło się 59% ankietowanych, a nie zgodziło się 41% badanych. Zdecydowanie lepiej oceniano stosowaną w przedsiębiorstwie procedurę związaną z przepływem informacji. Ze stwierdzeniem: „w mojej firmie dochodzi do stałego przepływu informacji” zgodziło się 76% ankietowanych, a nie zgodziło się 24% badanych. Badani wysoko ocenili zdolność organizacji do rozwiązywania konfliktów wewnętrznych. Aż 78% badanych wyraziło pozytywną ocenę, odpowiadając na stwierdzenie: „w mojej firmie konflikty są rozwiązywane na bieżąco”. Zaangażowanie ankietowani oceniali, odpowiadając na stwierdzenia: „normy w naszej firmie sprzyjają budowaniu zaangażowania”. Zgodziło się z tym 58% ankietowanych, a nie zgodziło się 42%. Ze stwierdzeniem: „moi współpracownicy rzetelnie wywiązują się za swoich obowiązków”, zgodziło się 83% ankietowanych, a nie zgodziło się 17% badanych. Należy podkreślić, że z jednej strony, aż 42% badanych uznała, że „normy w firmie nie sprzyjają budowaniu zaangażowania”; z drugiej strony badani bardzo wysoko ocenili realne zaangażowanie i rzetelność pracy wykonywanej przez swoich współpracowników. Poczucie bezpieczeństwa związanego z pracą badani oceniali, ustosunkowując się do stwierdzenia: „czuję się bezpiecznie w mojej firmie”. Zgodziło się z tym 51% ankietowanych, nie zgodziło się 49% badanych. Jednocześnie ze stwierdzeniem: „w mojej firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów” zgodziło się aż 92% ankietowanych, nie zgodziło się 8%. Uzyskany rezultat wymaga przeprowadzenia pogłębionego badania. Wyniki badań w zakresie przekonania o słuszności kierunku rozwoju wskazują na występowanie w oddziale licznej grupy pracowników wyrażającej swoje niezadowolenie. Ze stwierdzeniem „jako firma zmierzamy w jasno określonym kierunku” zgodziło się 59% ankietowanych, a nie zgodziło się 41% badanych. Ze stwierdzeniem: „każdy pracownik jest zaznajomiony

z wizją rozwoju naszej firmy” zgodziło się 62% ankietowanych, a nie zgodziło się 38% badanych. Jeśli chodzi o ocenę warunków rozwoju, to ze stwierdzeniem: „moja firma stwarza mi najlepsze warunki do rozwoju” zgodziło się 55% ankietowanych, a nie zgodziło się 45% badanych. Na pytanie: „czy ogólnie masz zaufanie do swojej firmy?”, które wyraża uogólnione opinie badanych dotyczące zaufania do organizacji, pozytywnie odpowiedziało 67% ankietowanych, zaś negatywnie – 33% badanych.

**Tabela 8. Wyniki badań dotyczących identyfikacji zaufania instytucjonalnego w organizacji**

Stwierdzenie	% odpowiedzi (liczba odpowiedzi)				
	N*	Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie
Każdy pracownik jest zaznajomiony z wizją rozwoju naszej firmy.	86(69)	16(11)	46(32)	29(20)	9(6)
Jeśli w mojej firmie dzieje się coś rzeczywiście złego, to jestem pewien/ pewna, że zostanę o tym poinformowany/a.	79(63)	11(7)	48(30)	33(21)	8(5)
Jako firma zmierzamy w jasno określonym kierunku.	64(51)	24(12)	35(18)	25(13)	16(8)
W mojej firmie dochodzi do stałego przepływu informacji.	72,5(58)	14(8)	62(36)	19(11)	5(3)
Moja firma stwarza mi najlepsze warunki do rozwoju.	72(58)	7(4)	48(28)	38(22)	7(4)
Moi współpracownicy rzetelnie wywiązują się za swoich obowiązków.	81(65)	23(15)	60(39)	17(11)	0
Czuje się bezpiecznie w swojej firmie.	64(51)	12(6)	39(20)	35(18)	14(7)
W mojej firmie przestrzega się przyjętych zasad i standardów.	66(53)	15(8)	77(41)	6(3)	2(1)
W mojej firmie konflikty są rozwiązywane na bieżąco.	70(56)	14(8)	64(36)	18(10)	4(2)
Normy w naszej firmie sprzyjają budowaniu zaangażowania.	58(46)	6(3)	52(24)	33(15)	9(4)
Czy ogólnie masz zaufanie do swojej firmy?	65(52)	9(5)	58(30)	27(14)	6(3)

N\* = liczba ankietowanych, która ustosunkowała się do stwierdzenia wyrażona w procentach.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Wyzwania, z którymi przychodzi się mierzyć współczesnym organizacjom, zmuszają do poszukiwań wciąż nowych, bardziej efektywnych metod zarządzania. Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami stanowi propozycję szerszego spojrzenia na relacje między pracownikami i organizacją [Moczydłowska 2013, s. 41].

Wyniki badań wskazują, że w badanej organizacji jest liczna grupa pracowników źle oceniających praktyki i działania w organizacji w zakresie funkcjonowania strategii ZRzP, tj.: sposób zarządzania organizacją, wytyczania celów, a także wyjaśniania pracownikom powodów decyzji dotyczących ich pracy oraz jakość przepływu informacji wewnątrz organizacji. Przytoczone w opracowaniu opinie wskazują na umiarkowane zadowolenie pracowników z prowadzonych przez organizację działań personalnych w kontekście budowania emocjonalnych relacji między organizacją a pracownikami, stanowiących przecież podstawę koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami. Zdiagnozowana sytuacja stanowi potencjał do doskonalenia i wymaga przeprowadzenia przez organizację działań korygujących w obszarze ZRzP w celu zbudowania długotrwałych emocjonalnych relacji między pracodawcą a pracownikiem.

Czynniki wyodrębnione w celu identyfikacji zaufania instytucjonalnego – tj.: dostarczanie informacji pracownikom, zaangażowanie, poczucie bezpieczeństwa związanego z pracą, przekonanie o słuszności kierunku rozwoju, rozwiązywanie konfliktów w organizacji, warunki rozwoju stwarzane pracownikom – w świetle badań istotnie wpływają na poziom zaufania instytucjonalnego w organizacji. Rezultaty badań wskazują, że w badanym oddziale jest liczna grupa ankietowanych niezadowolonych z jakości przepływu informacji oraz komunikacji wewnątrz organizacji i nie jest przekonanych o słuszności kierunku rozwoju swojej firmy. Prawie połowa badanych nie jest zadowolona ze stwarzanych warunków rozwoju, a także nie czuje się bezpiecznie w swojej firmie. Uzyskane rezultaty wskazywać mogą na umiarkowany poziom zaufania instytucjonalnego w badanej organizacji.

Można uznać, że w przedsiębiorstwie objętym badaniem istnieje związek między strategią zarządzania relacjami z pracownikami a poziomem zaufania instytucjonalnego oraz że poszczególne elementy działań personalnych stosowanych w organizacji wpływają na poziom zaufania instytucjonalnego.

Niezadowolenie badanych z ich wynagradzania, zarządzania organizacją, sposobu wyjaśniania powodów decyzji dotyczących ich pracy wynikające w dużej mierze z niewłaściwych działań personalnych (również w zakresie ZRzP) może wpływać na

niski poziom zaufania instytucjonalnego. Wymienione praktyki i działania personalne w opinii autorki opracowania powiązane są z czynnikami istotnie wpływającymi na poziom zaufania instytucjonalnego, takimi jak: dostarczanie informacji, zaangażowanie pracowników, poczucie bezpieczeństwa związanego z pracą, przekonanie o słuszności kierunku rozwoju, warunki rozwoju stwarzane pracownikom. W konsekwencji przeprowadzonych badań zdiagnozowano w organizacji obszary zarządzania wymagające wypracowania i wdrożenia działań korygujących w celu zapewnienia wzrostu poziomu zaufania instytucjonalnego.

Jak wynika z przeprowadzonego badania zaufanie instytucjonalne jest niezwykle ważnym aspektem zaufania organizacyjnego, a na jego poziom w znacznej mierze wpływa prowadzona w sposób świadomy i planowy strategia zarządzania relacjami z pracownikami.

## Bibliografia

**Cohen A. (2007)**, *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review", nr 3.

**Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005)**, *Social Exchange Theory*, "An Interdisciplinary Review Journal of Management", t. 31, nr 6.

**Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008)**, *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" t. 11, nr 2.

**Griffin R.W. (1996)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

**Klaja-Gaweł, B. (2015)**, *Praktyki personalne w organizacji a poziom zaangażowania organizacyjnego, na przykładzie przedsiębiorstwa z branży kolejowej*, w: Chwistecka - Dudek H., Dzieńdziora J. (red.), *Psychospołeczne aspekty zachowań ludzi w organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

**Krot K., Lewicka D. (2012)**, *The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships*, "International Journal of Electronic Business Management", t. 10, nr 3.

**Krot K., Lewicka D. (2015)**, *Wpływ zaufania organizacyjnego na innowacyjność, w świetle badania jakościowego*, "Studia i Prace WNEiZ", nr 39, t. 3.

**Lewicka D. (2011)**, *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, "Problemy Zarządzania", Wydział Zarządzania UW, t. 9, nr 4 (34).

**Lewicka, D. (red.) (2013)**, *Zapobieganie patologiom organizacji. Rola funkcji personalnej*, PWN, Warszawa.

**Lewicka D. (2013)**, *Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników*, "Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica", nr 282.

**Lewicka D., Krot K. (2014)**, *Zaufanie organizacyjne, jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, "Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica", z. 4, nr 305.

**Lewicka, D., Michniak, J. (2013)**, *Relacje między zaufaniem, zaangażowaniem oraz jakością środowiska pracy w firmach sektora MPŚ*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Lipka A. (2011)**, *Employee Relationship Management (ERM), jako trend rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, nr 9.

**Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2012)**, *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa.

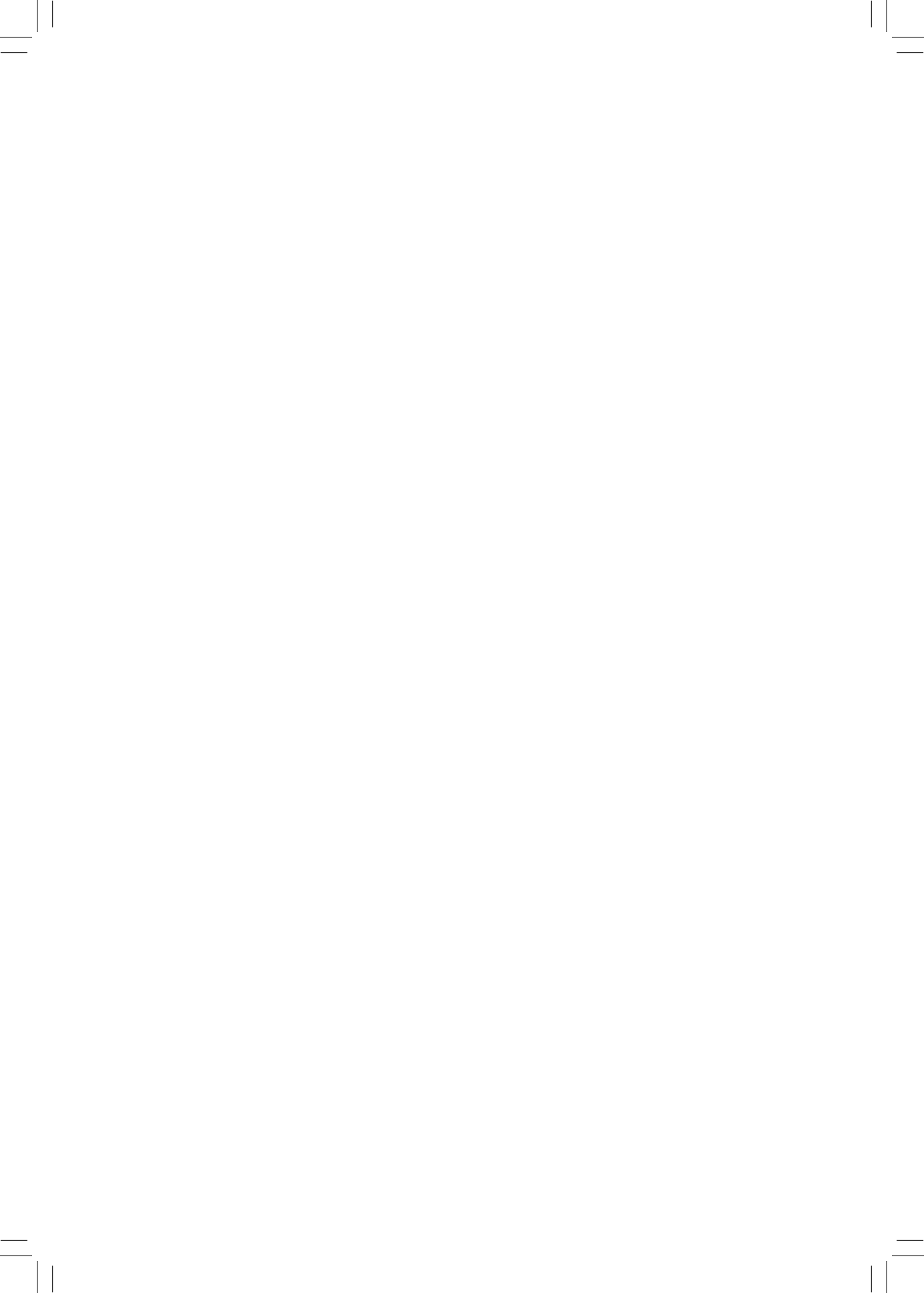
**Loon Hoe S. (2007)**, *Is Interpersonal Trust a Necessary Condition for Organisational Learning*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change”, t. 4 nr 2.

**Moczydłowska J. (2013)**, *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 12, cz. II

**Moczydłowska J. (2013)**, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami, jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] S. Partycki (red.) *Strategie działań w warunkach kryzysu*, KUL, Lublin.

**Tzafir S. S., Gur A. B. A. (2007)**, *HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator*, „Research and Practice in Human Resource Management”, t.15, nr 2.

**Zhang A. Y., Tsui A. S., Song, L. J., Li Ch., Jia L. (2008)**, *How do I trust thee? The employee organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*, „Human Resource Management”, nr 47 z.1.





Iwona Mendryk\*

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## Preferowany wiek przejścia na emeryturę a zaangażowanie pracowników – wyniki badań<sup>1</sup>

### Preferred Retirement Age and the Involvement of Employees – Research Findings

**Abstract:** Demographical changes such as ageing of society force to undertake actions which will reduce the negative effects of these processes. One ways to deal with reducing numbers of employees is to extend the retirement age. Legislative changes in this field entail necessity of changes in HRM practices. It becomes challenge to design and implement solutions which take into account the differences in the functioning of workers of different ages. The aim of the present study is to demonstrate the relationship between the preferred age of retirement and the level of involvement of employees and to determine the strength of this relationship. The study involved three groups of employees. The first group were workers between 35 and 44 years old, the second group: 45-54 years old, the third group: 55 to 64 years old. Statistical analysis of the results allowed to determine the level of involvement in each age group, preferences regarding retirement age and the relationship between these variables.

**Key-words:** work engagement, work commitment, preferred retirement age

## Wstęp

Prognozy demograficzne do roku 2050 wskazują, że proces starzenia się społeczeństwa polskiego będzie się pogłębiał. Dla rynku pracy, a także dla funkcjonowania or-

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach Grantu NCN: Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach, 2013/09/B/HS4/01307.

\* iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

organizacji znaczenie będą miały przewidywane niekorzystne zmiany w wielkości populacji ogółem (w końcu 2050 r. liczba ludność Polski osiągnie 88,2% stanu z 2013 r.), strukturze ludności według ekonomicznych grup wieku oraz wartości współczynnika obciążenia pracujących ludnością niepracującą. W 2013 r. zarówno osoby w wieku przedprodukcyjnym, jak i poprodukcyjnym stanowiły nieco ponad 18% ludności. Pozostałe 63% to osoby w wieku produkcyjnym (ponad 24 mln osób). Prognozuje się, że w roku 2050 potencjalne zasoby pracy będą stanowiły 56% ludności, istotna różnica zaś wystąpi między populacjami w wieku nieprodukcyjnym – udział starszej z nich (w wieku poprodukcyjnym) będzie dwukrotnie większy niż młodszej (w wieku przedprodukcyjnym). Całkowity współczynnik obciążenia pracujących ludnością niepracującą wzrośnie z 42 osób w roku 2013 do 81 osób w roku 2050 [GUS 2014].

Dla złagodzenia skutków tych zmian zarówno dla sektora finansów publicznych, jak i dla zwiększenia dostępnych zasobów siły roboczej Ustawą z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz.U. 2012 poz. 637) podwyższono wiek emerytalny dla kobiet i mężczyzn do 67 lat. Mężczyźni wiek ten mają osiągnąć w roku 2020, a kobiety – w roku 2040. Oprócz tego wprowadzono emeryturę częściową, która pozwala na pobieranie emerytury z połowy zgromadzonych środków bez konieczności rezygnowania z aktywności zawodowej czy obniżenia jej wymiaru (art. 26b Ustawy).

Z punktu widzenia rozważań prowadzonych w tym opracowaniu istotne jest podkreślenie, że zarówno zmiany demograficzne, jak i zmiany legislacyjne znajdą swoje odzwierciedlenie w strukturze zatrudnienia. Powszechne poszukiwanie przez pracodawców młodych wiekiem kandydatów do pracy będzie coraz trudniejsze. Coraz mniej liczne roczniki kończące edukację formalną i wchodzące na rynek pracy najprawdopodobniej nie zaspokoją popytu zgłaszanego przez pracodawców. Z powodu kurczenia się zbiorowości aktywnych zawodowo w młodszych kategoriach wiekowych pracodawcy zmuszeni będą do aktywnych działań na rzecz zatrzymywania starszych pracowników bądź też obsadzania nimi wolnych miejsc pracy [Dychtwald i in. 2004, ss. 48–57, Tempest i in. 2002, ss. 475–492]. To z kolei pociąga za sobą konieczność wprowadzania zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby stworzyć środowisko pracy uwzględniające możliwości i oczekiwania zróżnicowanych wiekowo grup pracowniczych z przewagą pracowników dojrzałych wiekiem. Dla wsparcia menedżerów w implementacji rozwiązań adekwatnych do zmieniającej się (pod względem ilościowym i jakościowym) struktury zatrudnienia prowadzonych jest coraz więcej badań nad funkcjonowaniem starszych wiekiem pracowników. W ten

nurt wpisują się również prezentowane wyniki badań autorki. Celem prezentowanego opracowania jest wykazanie związku pomiędzy preferowanym wiekiem przechodzenia na emeryturę a poziomem zaangażowania pracowników oraz określenie siły tego związku. Realizacji tego celu podporządkowane zostały badania przeprowadzone w trzech grupach wiekowych pracowników.

## Zaangażowanie pracowników

Jak pisze J. Moczydłowska [2013, s. 162]: „termin zaangażowanie [...] jest przykładem pojęcia nieostrego, stosowanego w różnorodnych kontekstach znaczeniowych. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest to stan, postawa, atrybut postawy, a może zespół zachowań”. Pomimo tej niejednoznaczności zaangażowanie pracowników, a przede wszystkim jego pomiar oraz czynniki wpływające na jego poziom budzą duże zainteresowanie, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele pojęć opisujących zaangażowanie pracownika. Są to: zaangażowanie w pracę (*work engagement*), przywiązanie do organizacji (*work commitment*, w literaturze polskiej często tłumaczone jako zaangażowanie w organizację), *work involvement*, *job involvement* czy *employee engagement* tłumaczone jako zaangażowanie pracownicze. Dodatkowo pojawiają się, często jako samodzielne konstrukty, terminy opisujące wymiary zaangażowania w pracę czy przywiązania do organizacji [szerzej: Łaguna i in. 2015, ss. 277–284]. W prezentowanym opracowaniu skupiono się na zaangażowaniu w pracę i przywiązaniu do organizacji. Koncepcje: Schaufeliego i Bakker (zaangażowanie w pracę) oraz Mayera i Allen (przywiązanie do organizacji) stanowiły podstawę teoretyczną dla projektu badania, którego wyniki zostaną omówione.

Zaangażowanie w pracę było początkowo operacjonalizowane jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego [Bakker i in. 2008, ss. 187–200]. Badania pokazały jednak, że zaangażowanie w pracę jest niezależnym konstruktem, który koreluje negatywnie z wypaleniem zawodowym, ale nie jest jego przeciwieństwem [Schaufeli i in. 2002, ss. 71–92, Bakker i in. 2008, ss. 187–200]. Zaangażowanie w pracę jest definiowane jako pozytywny, dający satysfakcję związany z pracą stan umysłu [Łaguna i in. 2015, ss. 277–284]. Zidentyfikowano trzy komponenty zaangażowania: wigor (*vigor*) rozumiany i mierzony jako poziom energii i psychicznej odporności w pracy, oddanie pracy (*dedication*) wynikające z dumy ze swojej pracy i gotowości identyfikowania się z nią

oraz pochłonięcie pracę (*absorption*) przejawiające się skupieniem na pracy i trudnościami z oderwaniem się od niej. Zaangażowanie w pracę niesie istotne konsekwencje zarówno dla organizacji, jak i dla jednostki. Dobrze zbadany jest związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a poziomem wykonania [Gorgievski i in. 2010, ss. 83–96]. Zaangażowani pracownicy są bardziej innowacyjni [Gorgievski i in. 2010, ss. 83–96] i przyczyniają się do wyższych wyników finansowych organizacji [Xanthopoulou i in. 2009, ss. 183–200]. Zaangażowanie w pracę jest również „zaraźliwe”, rozprzestrzenia się pomiędzy pracownikami [Bakker, Xanthopoulou 2009, ss. 1562–1571].

Przywiązanie do organizacji jest najczęściej stosowaną przez badaczy koncepcją opisującą zaangażowanie w pracę w organizacji. U podstaw koncepcji leży założenie o psychologicznej więzi, jaka powstaje między pracownikiem a organizacją [Allen, Meyer 1993, ss. 49–61]. Allen i Mayer [1993] twierdzą, że pracownicy pozostają w organizacji ze względu na ich: (1) pragnienie pozostania (*affective commitment*), (2) uznanie, że koszty związane z opuszczeniem organizacji byłyby zbyt wysokie (*continuance commitment*), (3) poczucie moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia (*normative commitment*).

*Affective commitment* oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Wysoki poziom zaangażowania afektywnego prowadzi do tego, że pracownik identyfikuje się z organizacją i angażuje się w związane z nią sprawy [Meyer, Allen 1991, ss. 61–89]. *Continuance commitment* ma charakter instrumentalny. Wynika ono z przekonania, że koszty opuszczenia organizacji byłyby zbyt wysokie i/lub alternatywne możliwości zatrudnienia nie istnieją. *Normative commitment*, czyli zaangażowanie normatywne, jest związane z poczuciem moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia, jego wyrazem jest lojalność wobec organizacji. Przywiązanie do organizacji łączy się z satysfakcją z pracy (zależność obustronna) i pozytywnie wpływa na poziom zachowań obywatelskich [Nadiri, Tanova 2010, ss. 33–41].

## Zaangażowanie a wiek

Lawler i Hall [1970] przeprowadzili obszerne badania nad zaangażowaniem i doszli do wniosku, że zaangażowanie w pracę jest wielkością stałą i związane jest z trzema zmiennymi, tj. z 1) charakterystyką jednostki, 2) cechami pracy i 3) cechami sytuacji. W grupie zmiennych obejmujących właściwości indywidualne pracownika badania ujawniły, że zaangażowanie w pracę wiąże się m.in. z wiekiem. Starsi pracownicy sil-

niej angażują się niż młodszy z uwagi na to, że częściej ponoszą większą odpowiedzialność, mają większe możliwości zaspokojenia potrzeby wzrostu, a także otrzymują trudniejsze zadania w przeciwieństwie do pracowników młodych, którzy rozpoczynając pracę, otrzymują z reguły mniej stymulujące i mniej ambitne zadania.

Publikowane wyniki badań w zakresie związku zaangażowania, przywiązania do organizacji i wieku pracowników nie są jednoznaczne. Rhodes [1983, ss. 323–367] dokonała przeglądu 21 doniesień z badań, w których analizowano relacje między zaangażowaniem a wiekiem pracowników w różnych zawodach (np. policjantów, pielęgniarek, księgowych, kierowników i pracowników samodzielnych), zatrudnionych w różnych sektorach gospodarki w różnego typu organizacjach. 80% analizowanych doniesień z badań wskazywało na pozytywny związek między wiekiem chronologicznym i przywiązaniem do organizacji. W pozostałych nie znaleziono związku między tymi zmiennymi.

Wyniki badania wskazują, że wiek i staż pracy są predyktorem przywiązania do organizacji (*organization commitment*). Starsi pracownicy wykazują wyższy poziom przywiązania do organizacji niż ich młodszy wiekiem koledzy [Dodd-McCue, Wright 1996, ss. 1065–1089]. Może to być spowodowane tym, że starsi pracownicy wysoko oceniają poziom inwestycji, jakiego dokonali w związku z funkcjonowaniem w organizacji, a alternatywne możliwości zatrudnienia oceniane są jako coraz mniejsze [Kackar i in. 1999, ss. 976–994]. Na podstawie badań o charakterze meta-analitycznym stwierdzono, że wiek ma niewielki pozytywny wpływ na różne formy zaangażowania [Meyer i in. 2002, ss. 20–52], silniej jest on związany z przywiązaniem afektywnym niż z zaangażowaniem trwania. Robinson i in. [2004, s. 17] wykazali, że poziom zaangażowania (*engagement*) zmniejsza się wraz z wiekiem pracowników. Grupą wiekową, która w tych badaniach ujawniła najwyższy poziom zaangażowania, byli pracownicy powyżej 60. roku życia. Do odmiennych wniosków doszli Pitt-Catsoophes i Matz-Costa [2009]. Odkryli oni, że starsi wiekiem pracownicy byli bardziej zaangażowani niż ich młodszy koledzy.

W badaniach M. Juchnowicz [2010, ss. 57–66] najwyższy poziom wskaźnika zaangażowania stwierdzono w grupie najstarszych badanych – powyżej 55. roku życia. Z badań Wołpiuk-Ochocińskiej [2015, ss. 72–84] wynika, że poziom zaangażowania jest inny dla pracowników w różnym wieku. Młodszy pracownicy (średnia wieku badanych wyniosła 22,62) wykazują niższy niż przeciętny poziom ogólnego zaangażowania w pracę, niższy poziom energii do pracy oraz niższy stopień zaangażowania w pracę i skupiania się na niej niż pracownicy w wieku średnim (M=44,04).

## Preferowany wiek emerytalny a poziom zaangażowania – wyniki badań

Prezentowane wyniki badań pozwalają na sformułowanie jednoznacznych wskazań co do związku między wiekiem pracownika a poziomem jego zaangażowania. Równie często jak opinie o najwyższym stopniu zaangażowania pracowników dojrzałym wiekiem pojawiają się dowody na to, że pracownicy starsi oczekują na emeryturę, a więc są niezaangażowani [Hedge i in. 2006]. Przejście z pracy na emeryturę nie jest jednorazowym wydarzeniem, ale złożonym długoterminowym procesem, który obejmuje okres przedemerytalny, akt przejścia z pracy na emeryturę i okres dostosowywania się do nowych warunków na emeryturze [Schultz, Wang 2011, ss. 170–179; Wang, Schultz 2010, ss. 172–206]. W okresie przedemerytalnym starsi pracownicy planują i przygotowują się do przejścia na emeryturę [Adams, Rau 2011, ss. 180–192]. Proces przygotowywania się do emerytury rozpoczyna się ok. 15 lat przed planowaną emeryturą [Evans i in. 1985 ss. 368–374], natężenie zachowań związanych z emeryturą wzrasta liniowo, a kulminacja szeroko rozumianych przygotowań pojawia się na około rok przed emeryturą [Beehr 1986, ss. 31–55]. Można się więc spodziewać, że preferowany wiek przechodzenia na emeryturę będzie jednym z elementów procesu przygotowywania się do emerytury i może mieć związek z poziomem zaangażowania. W związku z powyższym podjęto badania, których celem była identyfikacja związku pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a poziomem zaangażowania pracowników.

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano trzy hipotezy:

- Hipoteza 1. Pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na wiek istnieją istotne statystycznie różnice w poziomie zaangażowania w pracę (work engagement) i przywiązania do organizacji (work commitment).
- Hipoteza 2. Najwyższy poziom przywiązania do organizacji i zaangażowania w pracę wystąpi w grupie najstarszych pracowników
- Hipoteza 3. Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a zaangażowaniem w pracę (work engagement) i przywiązaniem do organizacji (work commitment) w każdej grupie wiekowej.

## Wyniki badań

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) zbadano za pomocą Kwestionariusza UWES – Utrecht Work Engagement Scale w wersji 9-itemowej [Schaufeli, Bakker 2003, s. 37]. Dla określenia poziomu przywiązania do organizacji (*work commitment*) zaadoptowano polską wersję skali Mayera i Allen [Bańka i in. 2002]. W obu wypadkach zastosowano skalę pięciostopniową typu Likerta.

Preferowany wiek przejścia na emeryturę badani określali liczbowo, ustosunkowując się do stwierdzenia: „Gdyby to tylko ode mnie zależało, to chciałbym przejść na emeryturę w wieku...lat”.

Badaniami objęto celowo dobraną grupę respondentów, osób aktywnych zawodowo, pracujących w dużych i średnich przedsiębiorstwach (50 przedsiębiorstw) na stanowiskach specjalistów w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Łącznie przebadano 2076 osób. Przyjęto, że wszyscy badani stanowić będą populację generalną, z której wyłoniono próbę badawczą. Skład próby badawczej przedstawiono w tabeli 1. Badania prowadzono od marca do grudnia 2015 r.

**Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej**

	<b>Grupa I (35-44)</b>	<b>Grupa II (45-54)</b>	<b>Grupa III (55-64)</b>
N	538	404	269
% N (2076)	25,9	19,5	13,0
Średnia	38,98	49,52	58,13
Mediana	39	50,00	58,00
Dominanta	40	50	55
Odchylenie standardowe	2,822	2,990	2,542

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z obowiązującym obecnie stanem prawnym wiek przechodzenia na emeryturę ustalono na 67 lat (tak samo dla kobiet i mężczyzn). W prowadzonych badaniach pytano o preferencje w tym zakresie. W każdej z badanych grup wiekowych średnia wieku emerytalnego jest niższa niż wiek zapisany w ustawie. Wyniki diagnozy preferencji w zakresie wieku emerytalnego zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 2. Preferowany wiek przechodzenia na emeryturę

	Grupa I (35-44)	Grupa II (45-54)	Grupa III (55-64)
N	538	404	269
Średnia	59,61	61,45	62,95
Mediana	60	60,00	63,00
Dominanta	60	60	60
Odchylenie standardowe	5,68	5,382	5,391
Maksimum	90	90	80

Źródło: opracowanie własne

Poziom zaangażowania (*work enegagement*) różnił się w poszczególnych grupach. Najniższy wynik uzyskano w grupie pracowników między 45. a 54. rokiem życia ( $M=33,94^2$ ,  $SD=5,76$ ). Najwyższy zaś w grupie najmłodszej dla tego badania, czyli między 35. a 44. rokiem życia ( $M=34,64$ ,  $SD=5,19$ ). Warto zaznaczyć, że średnia w grupie najstarszej nie odbiegała znacząco od średniej dla grupy najmłodszej i wyniosła  $M=34,21$ ,  $SD= 5,27$ .

Różnice w wartościach średniej dla poszczególnych grup uzyskano również w wypadku pomiaru przywiązania do organizacji (*work commitment*). W tym wypadku najwyższe wyniki uzyskano w grupie najstarszej (55–64 rok życia)  $M=19, 90^3$ ,  $SD=3,44$ . Najniższą średnią zanotowano w grupie pracowników między 35. a 44. rokiem życia ( $M=18,52$ ,  $SD=3,76$ ).

Dla stwierdzenia istotności różnic w zakresie obu rodzajów zaangażowania pomiędzy danymi grupami zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji w planie dla grup niezależnych. Aby spełnić założenia jednoczynnikowej analizy wariancji o równoliczności grup, dokonano losowania i uzyskano trzy grupy liczące po 269 osób. Następnie dla tych grup wykonano obliczenia. Zastosowano porównania post hoc za pomocą testów Bonferroniego i Gamesa- Howella. Statystycznie istotne różnice pomiędzy grupami ( $p<0,001$ ) stwierdzono tylko w wypadku przywiązania do organizacji. W zakresie przywiązania do organizacji jako całości w sposób istotny statystycznie różnią się: grupa I (35–44 r. ż.) z grupą II (45–54 r. ż.) i grupa I z grupą III (55–64 r. ż.). Istotne statystycznie różnice w zakresie zaangażowania afektywnego występują między grupą I a grupą II i między grupą I a grupą III. Takie same różnice między grupami odnotowano dla zaangażowania kontynuacji. Istotnie statystycznie, w zakresie

<sup>2</sup> Maksymalny wynik możliwy do uzyskania wynosił 45.<sup>3</sup> Maksymalny wynik możliwy do uzyskania wynosił 25.



zaangażowania normatywnego, różnią się grupy I i III. W każdym przypadku: zaangażowania afektywnego, zaangażowania kontynuacji, zaangażowania normatywnego wartości średniej rosły wraz z wiekiem uczestników badania

Dla stwierdzenia związku pomiędzy preferowanym wiekiem emerytalnym a zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem do organizacji zastosowano współczynnik korelacji *r*-Pearsona. Statystycznie istotne wyniki ( $p < 0,001$ ) uzyskano pomiędzy: preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a zaangażowaniem w pracę (*work engagement*) w grupie 35–44 r. ż.,  $r = 0,132$ ,  $p < 0,001$ , oraz w grupie 55–64 r. ż.,  $r = 0,164$ ,  $p < 0,001$ . Podobnie tylko w tych dwóch grupach wiekowych wystąpił statystycznie istotny wynik korelacji pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a przywiązaniem do organizacji (*work commitment*). Dla grupy 35–44 lata:  $r = 0,180$ ,  $p < 0,001$ , dla grupy 55–64 lat,  $r = 0,206$ ,  $p < 0,001$ . Interesujący jest fakt, że dla grupy 45–55 r. ż. nie istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a badanymi rodzajami zaangażowania. Można zatem przyjąć, że istnieje słaby dodatni związek pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a zaangażowaniem w pracę i przywiązaniem do organizacji w dwóch grupach wiekowych 35–44 r. ż. oraz 55–64 r. ż.

Wyniki analizy wartości współczynników korelacji w poszczególnych grupach wiekowych prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Wartość współczynnik korelacji r-Pearsona dla analizowanych zmiennych w badanych grupach wiekowych

GRUPA I	Preferowany wiek przejścia na emeryturę		GRUPA II	Preferowany wiek przejścia na emeryturę		GRUPA III	Preferowany wiek przejścia na emeryturę	
	r-Pearsona	Istotność (dwustronna)		r-Pearsona	Istotność (dwustronna)		r-Pearsona	Istotność (dwustronna)
Preferowany wiek przejścia na emeryturę	1		Preferowany wiek przejścia na emeryturę	1		Preferowany wiek przejścia na emeryturę	1	
Motywacja_engagement	,132**	,003	Motywacja_engagement	-,074	,149	Motywacja_engagement	,164**	,009
Motywacja_wig	,084	,056	Motywacja_wig	-,031	,542	Motywacja_wig	,149*	,016
Motywacja_ded	,143**	,001	Motywacja_ded	-,007	,889	Motywacja_ded	,157*	,011
Motywacja_abs	,101*	,022	Motywacja_abs	-,136**	,007	Motywacja_abs	,044	,477
Motywacja_commitment	,180**	,000	Motywacja_commitment	,079	,120	Motywacja_commitment	,206**	,001
Motywacja_com_afek	,157**	,000	Motywacja_com_afek	,117*	,022	Motywacja_com_afek	,206**	,001

GRUPA I	Preferowany wiek przejścia na emeryturę		GRUPA II	Preferowany wiek przejścia na emeryturę		GRUPA III	Preferowany wiek przejścia na emeryturę	
	r-Pearsona	Istotność (dwustronna)		r- Pearsona	Istotność (dwustronna)		r- Pearsona	Istotność (dwustronna)
Motywacja_ com_kon	,147**	,001	Motywacja_ com_kon	-,016	,754	Motywacja_ com_kon	,089	,154
Motywacja_ com_nor	,129**	,003	Motywacja_ com_nor	,074	,144	Motywacja_ com_nor	,187z**	,002

\*\* p<0,001 \*p<0,05

Źródło: opracowanie własne

## Zakończenie, dyskusja wyników

Celem prowadzonych badań było stwierdzenie, czy istnieje związek między preferowanym wiekiem przechodzenia na emeryturę a poziomem zaangażowania pracowników. Sformułowano trzy hipotezy. Wyniki badań nie pozwalają na potwierdzenie hipotezy I. Istotne statystycznie różnice między grupami wystąpiły tylko w wypadku przywiązania do organizacji (*work commitment*). Jest to zgodne z prezentowanym w literaturze przedmiotu poglądem, że wraz z wiekiem pracowników wzrasta ich przywiązanie do organizacji. Potwierdzić można przypuszczenie zawarte w hipotezie II – badani z grupy najstarszej (55–64 r. ż.) uzyskali najwyższe wyniki w zakresie przywiązania do organizacji i prawie najwyższe wyniki w zakresie zaangażowania w pracę (średnie w grupie 35–44 r. ż. była o 0,43 wyższa, ale nie była to różnica istotna statystycznie). Hipoteza trzecia została sfalsyfikowana, statystycznie istotny związek pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a badanymi rodzajami zaangażowania stwierdzono tylko dla grupy najmłodszej i grupy najstarszej wiekiem.

Istnienie związku pomiędzy preferowanym wiekiem przejścia na emeryturę a poziomem zaangażowania został potwierdzony. Niestety nie można jednoznacznie wskazać, co jest przyczyną, a co skutkiem. Można domniemywać na podstawie zaprezentowanych wyników, że wysoki poziom zaangażowania będzie wpływał na opóźnianie chęci przejścia na emeryturę. Jeżeli preferencje dotyczące momentu przejścia na emeryturę zostaną sprecyzowane, to będą mogły obniżyć poziom zaangażowania w pracę przy tym samym lub nawet wyższym poziomie przywiązania do organizacji. Dalsze badania powinny uwzględniać możliwy wpływ moderatorów np.: wiek subiektywny, stan zdrowia, satysfakcja z pracy, postrzegane wsparcie organizacyjne itp. Tworzy to ciekawą perspektywę badawczą.

Preferowany wiek przejścia na emeryturę w badanych grupach pracowników odbiega od ustawowego wieku emerytalnego (w każdej grupie jest niższy). Jest to ważne, gdyż wyniki badań wskazują, że niezrealizowane preferencje w postaci przymusowego przejścia na emeryturę (czyli osiągając wiek wcześniejszy niż preferowany), jak i przymusowej pracy (konieczność pracy dłużej niż preferowany wiek przejścia na emeryturę) mają negatywny wpływ na zdrowie fizyczne, samopoczucie psychiczne oraz postrzeganie swojej sytuacji w kontekście społecznym [Dingemans, Henkens 2014, ss. 575–591; Steiber, Kohli 2015, van Solinge, Henkens 2007, ss. 295–303]. Powinno to być brane pod uwagę zarówno przez decydentów (prace

nad zmianami ustawowymi w zakresie uelastycznienia wieku emerytalnego), jak i zarządzających zasobami ludzkimi (projektowanie i implementowanie praktyk z zakresu zarządzania wiekiem).

## Bibliografia

**Adams G.A., Rau B.L. (2011)**, *Putting off tomorrow to do what you want today. Planning for retirement*, „American Psychologist”, 66(3).

**Allen N.J., Meyer J.P. (1993)**, *Organisational commitment: Evidence of career stage effects?* „Journal of Business Research”, 26.

**Bakker A.B., Xanthopoulou D. (2009)**, *The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model*, „Journal of Applied Psychology”, 94(6).

**Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W. (2008)**, *Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology*. „Work & Stress”, 22(3).

**Bańka A., Wołoska A., Bazińska R. (2002)**, *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 8.

**Behr T.A. (1986)**, *The process of retirement: A review and recommendations for future investigation*, „Personnel Psychology”, 39(1).

**Dodd- McCue D., Wright G.B. (1996)**, *Men, Women and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization*, „Human Relations”, Vol. 49, No. 8.

**Dychtwald K., Erickson T., Morison B. (2004)**, *It's time to retire retirement*, „Harvard Business Review”, 82.

**Evans L., Ekerdt D.J., Bosse R. (1985)**, *Proximity to retirement and anticipatory involvement: Findings from the Normative Aging Study*, „Journal of Gerontology”, 40.

**Gorgiewski M.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2010)**, *Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees*. „The Journal of Positive Psychology”, 5(1).

**Juchnowicz M (2010)**, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3,4.

**Juchnowicz M. (2014)**, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa.

**Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K. (2015)**, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę - koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy”, 66(2).

**Lawler, E.E., Hall, D.T. (1970)**, *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation*, „Journal of Applied Psychology”, 54 [w:] A. Wołowska, A. Bańka, R. Bazińska (2010), Wpływ naruszenia kontraktu psychologicznego na zaangażowanie w pracę. Mediacyjna rola klimatu psychologicznego, „Czasopismo Psychologiczne”, Tom 16, Nr 2.

**Meyer J.P., Herscovitch L. (2001)**, *Commitment in the workplace: Toward a general model*, „Human Resource Management Review”, 11.

**Meyer J.P., Allen N.J.(1991)**, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, 1(1).

**Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002)**, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61.

**Moczydłowska J.M. (2013)**, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, nr 4 (42).

**Nadiri, H., Tanova, C. (2010)**, *An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management”, 29.

**Rhodes S.R. (1983)**, *Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis*, „Psychological Bulletin”, 93.

**Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzales-Roma V. Bakker A.B. (2002)**, *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies”, 3.

**Shultz K.S., Wang M. (2011)**, *Psychological perspectives on the changing nature of retirement*, „American Psychologist”, 66(3).

**Taylor P. (2010)**. *Cross-national trends in work and retirement* [w:] D. Dannefer, C. Philipson (red.). The Sage Handbook of Social Gerontology, Los Angeles: Sage Publications.

**Tempes S., Barnatt C., Coupland C. (2002)**, *Grey advantage - new strategies for the old*, Long Range Planning, 35.

**van Solinge H. Henkens K. (2007)**, *Involuntary Retirement: The Role of Restrictive Circumstances, Timing, and Social Embeddedness*, „Journal of Gerontology”, 62B, 5 [w:] A.

Bańska, A. Wołoska, R. Bazińska (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, t. 8.

**Wang M., Shultz, K.S. (2010)**, *Employee retirement: a review and recommendations for future investigation*, „Journal of Management”, 36, 1.

**Wołpiuk-Ochocińska A. (2015)**, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, Nr 1(11).

**Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009)**, *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 82(1).

## Bibliografia elektroniczna

**Dingemans E., Henkens K. (2014)**, *Involuntary retirement, bridge employment, and satisfaction with life: A longitudinal investigation*, „Journal of Organizational Behavior”, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.v35.4/issuetoc>, dostęp: 15.03.2016.

**Hedge J.W., Borman W.C., Lammlein S.E. (2006)**, *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*, Washington, DC: American Psychological Association, <http://dx.doi.org/10.1037/11325-000>, dostęp: 20.12.2015.

**Kackar K.M., Carlson D. S., Brymer R. A. (1999)**. *Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales*, Educational and Psychological Measurement, 59, 976-994. [w:] N. Bérubé (2010), *Explaining the relationships between age, job satisfaction, and commitment : an empirical test*, PhD thesis, Concordia University, Canada [online], <http://spectrum.library.concordia.ca/979267/>, dostęp: 20.02.2016.

**Pitt-Catsouphes M., Matz-Costa C. (2009)**, *Engaging the 21st century multi-generational workforce: Findings from the age & generations study*. Issue Brief No. 20. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work at Boston College [online], [http://agingandwork.bc.edu/documents/IB20\\_Engagement\\_2009-02-10.pdf](http://agingandwork.bc.edu/documents/IB20_Engagement_2009-02-10.pdf), dostęp: 5.04.2015.

**Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004)**, *The drivers of employee engagement, Report No. 408. Institute Employment Studies*. [online], <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>, dostęp: 5.04.2015.



**Schaufeli W., Bakker A. (2003)**, *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual* [online], [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf), dostęp: 10.01.2015.

**Steiber N., Kohli M. (2015)**, *You can't always get what you want: actual and preferred ages of retirement in Europe*, "Ageing and Society" [online], DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S0144686X15001130> (About DOI), dostęp: 3.02.2015.



Joanna M. Moczydłowska\*

Politechnika Białostocka

## Postawy narcystyczne jako źródło dysfunkcji w zarządzaniu organizacją – ujęcie teoretyczne\*\*

### The Narcissistic Attitude as Disfunction's Source in Organisation's Management – Theoretical Wording

**Abstract:** The article has a review character. It is a voice in scientific discussion of narcissistic attitudes in work environment with particular consulting the core and effects of narcissistic leadership. The author controverts the conception of productive narcissism, treating the narcissism as the source of serious disfunctions in organisation's management. The text contains the results of wide interdisciplinary literature of the problem's analysis. The aim of the article is to systematize the knowledge about the narcissism, its symptoms, psychosocial and organisational conditioning. Theory-cognitional work goes to indicate further desirable directions of empirical research.

**Key-words:** narcissism, narcissistic leadership, disfunctions in management

## Wprowadzenie

Narcyzm może być traktowany jako nazwa zaburzenia osobowości, ale również jako postawa lub zbiór zachowań obserwowanych u ludzi zdrowych, u których dominuje zbyt silna chęć zaistnienia, nachalna autopromocja idąca w parze z brakiem zdolności do krytycznej autorefleksji. Ludzie ci „uwodzą” i manipulują innymi w celu osiągnięcia prestiżu, władzy i sprawowania kontroli. Problemem tym interesuje się różne dyscypliny naukowe – nie tylko psychologia, lecz także choćby nauki o zarządzaniu. Wynika

\* Joanna@moczydłowska.pl

\*\* Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

to z faktu znaczącego wpływu obecności narcyza na funkcjonowanie zespołu pracowniczego, a nawet całej organizacji. Narcyz jako pracownik zwykle osiąga w pracy wysokie rezultaty, ponieważ ma duże aspiracje i odczuwa potrzebę sukcesu, a także pozbawiony jest specjalnych skrupułów, aby do osiągnięcia celu wykorzystywać innych. Pozornie wnosi wiele cennych elementów: zaangażowanie, bezkompromisowe dążenie do celu, umiejętność mobilizacji, siłę przebiccia, odporność na obciążenia zawodowe. Dlaczego zatem postawa narcystyczna została zdefiniowana w tytule artykułu jako źródło dysfunkcji? Bezrefleksyjna fascynacja narcyza samym sobą i instrumentalne traktowanie innych ludzi to w ocenie autorki wystarczające powody, by przyjąć, że jest to postawa toksyczna, niszcząca wartości, na których opiera się dobra praca zespołowa, a więc pośrednio niszcząca całą organizację.

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat narcyzmu, jego przejawów oraz uwarunkowań psychospołecznych i organizacyjnych. Studia teoriopoznawcze posłużyły do wskazania dalszych pożądanych kierunków badań empirycznych, które przedstawiono w zakończeniu. Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

## Narcyzm – ujęcie psychopatologiczne

Po raz pierwszy pojęcie „narcyzmu” zostało zdefiniowane pod koniec XIX w. przez Havelocka Ellisa. W jego rozumieniu narcyzm oznacza, że jednostka obiera samą siebie za obiekt seksualny: kocha siebie lub jakąś część siebie. Stopniowo termin ten rozciągnięto na niemal każde skoncentrowanie psychicznego zainteresowania sobą. Kategoria zachowań narcystycznych ulegała ciągłemu poszerzaniu: od narcyzmu interpretowanego jako naturalny etap rozwoju dziecka przez narcyzm definiowany jako zaburzenie osobowości, aż do narcyzmu rozumianego jako wyraźnie zawyżona samoocena nachalnie przejawiana w kontaktach interpersonalnych. Tym samym pojęcie narcyzmu może oznaczać typ libido, fazę rozwoju [Dessuant 2005, s. 9], postawę, zespół zachowań, typ osobowości lub zaburzenie osobowości [Gościniak, Mocek 2008, s. 13]. Ta duża różnorodność interpretacji uzasadnia funkcjonowanie stosunkowo szerokiej definicji narcyzmu. Przykładem może być definicja z lat 50. XX w. autorstwa C. Brennera [1955]. Jego zdaniem narcyzm to zespół powiązanych ze sobą zjawisk obserwowanych u osób dorosłych: nadobsadzenie energią psychiczną (hiperkateksja), zmniejszenie zainteresowania obiektami w otoczeniu oraz patologicznie niedojrzałe relacje z tymi obiektami.

Istotny wkład w rozumienie narcyzmu wniósł H. Kohut [1971]. Rozróżnia on narcyzm rozwojowy, typowy dla małego dziecka, oraz narcyzm patologiczny występujący u ludzi, którzy w dzieciństwie nie doświadczyli podziwu i potwierdzenia swojej wartości ze strony rodziców. Taka sytuacja powoduje zaburzenie osobowości zaliczane według klasyfikacji Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego (DSM-IV-TR) do tej samej grupy zaburzeń co aspołeczne zaburzenie osobowości, histrioniczne zaburzenie osobowości oraz osobowość z pogranicza, czyli *border line*. Narcyzm oznacza, że zachowania jednostki zdominowane są przez wszechobecne poczucie wyższości, potrzebę admiracji i brak empatii. Szczegółowe symptomy narcystycznego zaburzenia osobowości według kryteriów DSM-IV-TR przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Symptomy zaburzeń narcystycznych**

przesadne poczucie własnego znaczenia (wyolbrzymianie swoich osiągnięć i talentów, oczekiwanie, że zostanie się uznanym za najlepszego)
zaabsorbowanie fantazjami o nieograniczonych sukcesach, władzy, błyskotliwości, pięknie lub idealnej miłości
przekonanie, że jest się kimś szczególnym i wyjątkowym i że można być w pełni zrozumianym tylko przez innych szczególnych ludzi lub instytucje
przekonanie, że powinno się utrzymywać kontakty jedynie z ludźmi czy instytucjami o wysokim statusie
wymaganie nadmiernej admiracji
poczucie wyjątkowych uprawnień (wygórowane oczekiwania co do szczególnie przychylnego traktowania lub to, że inni automatycznie podporządkują się narzuconym oczekiwaniom)
wykorzystywanie innych do osiągnięcia swoich celów
brak empatii: niechęć do widzenia lub utożsamiania się z uczuciami i potrzebami innych
częsta zazdrość o innych lub przekonanie, że inni są zazdrośni o nas/zazdroszczą nam
okazywanie arogancji i wyniosłych zachowań lub postaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie DSM-IV-TR.

O ile H. Kohut przyczyn zaburzeń narcystycznych upatruje w wadliwych relacjach rodzic–dziecko, o tyle kolejny z wybitnych badaczy tego problemu, O.F. Kernberg [1974, ss. 215–238] interpretuje narcyzm strukturalnie. Uważa on, że u osób narcystycznych już na bardzo wczesnym etapie rozwoju występują poważne zakłócenia, które skutkują wytworzeniem prymitywnych mechanizmów obronnych. Podkreśla dominujące u tych ludzi znaczenie zawiści i agresji. N. McWilliams [2011] używa ma-

lowniczego porównania: „Jednostkę narcystyczną w koncepcji Kohuta można obrazowo przedstawić jako roślinę, której rozwój został ograniczony z powodu niedostatku wody lub słońca w krytycznych fazach rozwoju, a narcyzm według Kernberga to roślina, która przeszła mutację, stając się hybrydą wymagającą przycięcia, aby mogła zdrowo rosnąć”.

## Kulturowe uwarunkowania postaw narcystycznych

Pojęcie „kultura narcyzmu” zostało rozpropagowane dzięki książce „Kultura narcyzmu: amerykańskie życie w czasach malejących oczekiwań” [1991]. Jej autor – Ch. Lasch – wykorzystując psychoanalizę i analizę historyczną, pokazuje, jak narcystyczne i skupione na sobie staje się współczesne społeczeństwo amerykańskie. Śledzi rozwój nowego typu osobowości, który koncentrując się na konsumpcji, odrzuca samodzielność, zdając się na ekspertów, oraz odcina się od przeszłości. Nie chodzi zatem o narcyzm traktowany jako jednostka kliniczna, ale o postawę charakteryzującą ludzi zdrowych, których funkcjonowanie nie pozwala na postawienie diagnozy o zaburzeniu osobowości, a jednak sposób ich zachowania do złudzenia przypomina osobę z dysfunkcją. Narcystyczny styl bycia oznacza koncentrację na nieustannym monitorowaniu siebie i swojego wizerunku, próbach odgadywania, „co inni o mnie myślą”, by uniknąć negatywnej oceny. Widoczne jest u nich nadmierne, wręcz neurotyczne uzależnienie dobrego samopoczucia psychicznego od aprobaty innych osób.

Postawa narcystyczna to cały wachlarz różnorodnych stanów emocjonalnych, nastawień poznawczych i zachowań, których wspólnym mianownikiem jest kompulsywna potrzeba podobania się, zwracania na siebie uwagi, imponowania innym i samemu sobie za pomocą atrybutów takich jak prestiż, władza, stan posiadania [Szpunar 2014]. Skala tego typu zachowań, ich wszechobecność są na tyle znaczące, że można już mówić o problemie społecznym określanym mianem „kultury narcyzmu”.

Jak trafnie diagnozują T. Olchanowski i J. Sieradzan [2011, s. 8], obecnie narcyzm nie powinien być traktowany jako atrybut jednostki, ponieważ narcystycznym stylem bycia zainfekowana została cała współczesna kultura zachodnia. Kultura zasługuje na określenie „narcystyczna”, kiedy staje się przestrzenią służącą jednostce jedynie do realizacji jej własnych, partykularnych interesów. Promowany jest w niej wybujały egocentryzm, który usprawiedliwia przedmiotowe, instrumentalne traktowanie innych ludzi, w tym współpracowników. Jednostki narcystyczne bez najmniejszych

zahamowań otaczają się bezkrytycznymi lub zależnymi od siebie „klakierami”, którzy sprowadzeni są do roli publiczności podtrzymującej wyidealizowany obrazu własnego ja. Ci, którzy nie chcą wejść w rolę publiczności zachwycającej się narcyzem, stają się obiektem pogardy i arogancji.

Oczywiście należy wyeksponować fakt, że nie każdy człowiek z wysoką samoocena, oczekujący dostrzeżenia i aprobaty powinien być określony jako narcyz. Chodzi tutaj o sytuację, w której pragnienie akceptacji ze strony innych i afirmacji własnej osoby staje się swoistym przymusem organizującym egzystencję danej jednostki. Sytuacja problematyczna rozpoczyna się w momencie, gdy „potrzeba miłości, podziwu i uznania jest w sposób patologiczny wyolbrzymiona” [Röhr 2007, s. 6]. Problem ma wymiar kulturowy, ponieważ kultura świata zachodniego nie tylko umożliwia narcyzom osiągnięcie rozgłosu, lecz także ujawnia i wzmacnia narcystyczne zachowania i cechy osobowości. Przystaje być ważne to, jakie wartości jednostka sobą prezentuje. O jej pozycji w środowisku decyduje raczej sposób, w jaki dba o własny wizerunek, najczęściej bez większych zahamowań prezentowany w serwisach społecznościowych.

Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że jednostka narcystyczna jest bardzo groźna dla swojego otoczenia, ponieważ wymuszając na innych nieustanną uwagę, aprobatę, a nawet podziw dla własnej osoby całkowicie pomija ich potrzeby, sprawiając, że ludzie z jej otoczenia negują swe własne pragnienia, skupiając się na utrzymaniu dobrostanu narcyza. Skalę problemu potęguje fakt, że jak wskazują wyniki badań, w Stanach Zjednoczonych *Homo narcissus* stanowią aż ok. 5% populacji [Pinsky, Young, Stern 2009, s. 98]. Nie mamy wyników badań obrazujących rozmiary tego zjawiska w społeczeństwie polskim, nie ma jednak powodu, by przyjąć, że są one znacząco mniejsze.

## Narcyzm a przywództwo organizacyjne

Już Z. Freud poszukiwał związku między przywództwem i narcyzmem. Pisał, że przywódca religijny, wojskowy czy polityczny uosabia ideał narcystyczny tłumu, działając jako przedstawiciel i dysponent aspiracji, których poszczególne jednostki nie mogą same zrealizować [za: Cantelmi, Orlando 2007]. Także dziś nie brakuje opinii, że przywództwo idzie w parze z narcyzmem. Pojawiają się wręcz próby poszukiwania pozytywnych skutków narcyzmu. M. Maccoby [2004], analizując uwarunkowania

sukcesów wybitnych przedsiębiorców, takich jak Jack Welch czy George Soros, pisał, że ich źródłem jest produktywny narcyzm. Przejawia się on w postaci skłonności do podejmowania ryzyka oraz konsekwencji w dążeniu do celu. Ponadto produktywny narcyzm oznacza, że mamy do czynienia z ludźmi, którzy „są utalentowanymi, twórczymi strategami o szerokich horyzontach myślowych, podejmującymi ryzykowne wyzwanie zmiany świata i pozostawienia po sobie dziedzictwa”. Podejście to wydaje się bardzo kontrowersyjne. W ocenie autorki nieuzasadnione jest utożsamianie narcyzmu z charyzmą, a to zdaje się robić cytowany autor. Sam M. Maccoby dostrzega, że narcystyczni przedsiębiorcy i menedżerowie są nieufnymi megalomanami, którzy gonią za pozbawionymi realizmu utopiami, a przy tym nie przyznają się do błędu i tracą czas na oczarowywanie innych swoją retoryką.

Oceniając rolę narcystycznego przywódcy w zarządzanej przez niego organizacji, trudno nie zauważyć, że najczęściej jest to rola niszcząca. Człowiek przejawiający zachowania narcystyczne bez wątpienia powoduje poważny kryzys w każdym zespole. Im wyższą pozycję zajmuje w strukturze organizacyjnej, tym potencjalnie większa siła jego negatywnego oddziaływania. Szukając odpowiedzi na pytanie o wpływ postaw narcystycznych przełożonego na relacje w organizacji, dotykamy emocjonalnego kontekstu pracy zawodowej. Nie można odczuwać satysfakcji z pracy, jeśli zostaje się zepchniętym do roli publiczności, której najważniejszym zadaniem jest nieustanne okazywanie zachwytu wobec prawdziwych i wymagowanych sukcesów współpracownika czy przełożonego będącego jednostką narcystyczną. W relacjach z takim człowiekiem nie ma miejsca na szczerść, autentyczność i prawo do własnej opinii, a wszelkie przejawy budowania osobistej pozycji w grupie są traktowane jako źródło zagrożenia i jako takie surowo „tępione”. Stąd można zaryzykować twierdzenie, że narcyzm niszczy satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne współpracowników narcyza. Narcyz w roli menedżera najczęściej oznacza toksyczne przywództwo generujące wysokie koszty personalne i finansowe prowadzące do braku zaangażowania ze strony pracowników, którzy są bardziej skłonni do odejścia, zwiększając tym samym rotację w organizacji, co z kolei wpływa na wzrost kosztów spowodowanych poszukiwaniem, zatrudnieniem i szkoleniem pracowników [Tavanti 2011].

Dostępne badania nie wyjaśniają w wystarczającym stopniu „dopuszczalnego” poziomu egocentrycznego i narcystycznego zachowania u lidera. Można przyjąć, że niewielka dawka miłości własnej może być liderom potrzebna, aby mogli w pełni wyrazić swoją przedsiębiorczość i znaleźć w sobie energię konieczną do odważnych działań. Jednak faktem jest, że narcystyczna, egocentryczna osobowość może



jednak zaszkodzić systemom i wartościom organizacji [Tavanti 2011]. Ponadto narcyzm należy traktować jako przeciwieństwo autentyczności przywództwa. Dowody na taki tok myślenia znajdujemy w pracach wielu badaczy. Już w latach 60. XX w. problem autentycznego przywództwa poruszali A. Maslow czy C.R. Rogers, wybitni twórcy psychologii humanistycznej. W swoich pracach wskazywali, że ludzie, którzy pozostają w zgodzie ze swoją naturą oraz trafnie oceniają siebie i swoje życie, a także nie są nadmiernie obciążeni oczekiwaniami innych w stosunku do własnej osoby, dokonują lepszych wyborów osobistych oraz mają silne przekonania etyczne [Rożnowski, Belniak 2015]. Analiza późniejszych prac poświęconych autentyczności przywództwa wskazuje, że określenie „autentyczny” było stosowane przez wielu autorów i miało różne znaczenia. Odnoszono je do odwagi lidera [Terry 1993], do jego umiejętności przewodzenia organizacji oraz jej członkami w sytuacji chaosu i pojawiających się trudności, do zdolności budowania trwałej organizacji [George 2003] oraz motywowania i wspomagania rozwoju podwładnych [Villani 1999]. Najnowsze ujęcie nakazuje patrzeć na autentyczne przywództwo jak na proces, w którym dzięki wzrostowi samoświadomości oraz pozytywnym relacjom budowanym między liderem a jego podwładnymi możliwy jest pozytywny rozwój obu stron [Luthans, Avolio 2003].

Autentyczni przywódcy to zatem osoby, które w swoich działaniach koncentrują się na postępowaniu etycznym, moralnym i właściwym dla organizacji. Ze swoimi podwładnymi komunikują się w jasny i klarowny sposób, są otwarci na informację zwrotną, a priorytetami są dla nich dbałość o rozwój podwładnych oraz budowanie pozytywnych emocji w zespole. Z tego względu autentyczni liderzy mogą być określani jako osoby, które „wiedzą, kim są i wiedzą, w co wierzą” [Avolio, Gardner, Walumbwa 2005]. Potrafią wpływać na podwładnych w taki sposób, aby zwiększać ich poczucie zaangażowania, poświęcenia oraz zmotywować do permanentnego ulepszania zadań wykonywanych w organizacji. Charakteryzują się wysokimi standardami moralnymi, wywierają znaczący wpływ na swoich podwładnych i ich postępowanie, tworzą wizję przyszłości, którą ich „zarażają”, jednak komunikują się w sposób zrównoważony, zwracając uwagę na treść komunikatu, a nie na nachalną autopromocję [Bass 1990]. Dorobek nauk o zarządzaniu oraz psychologii organizacji [por. Rożnowski, Belniak 2015] pozwala na sformułowanie wniosku, że autentyczni przywódcy mają znaczny wpływ na swoich podwładnych oraz na kształt relacji wewnątrz organizacji. Promując transparentne kontakty i związki, akcentując znaczenie zaufania i etyki, wzmacniają autentyczność zachowań swoich współpracowników. Będąc au-

tentycznymi, pozytywnie modelują autentyczność w zachowaniach swoich podwładnych [Moczyłowska 2015].

## Zakończenie

Każdy, kto doświadczył w swoim życiu zawodowym współpracy z jednostką narcystyczną, wie, jak trudne jest to doświadczenie, dlatego nie będzie przesady w stwierdzeniu, że wielkim wyzwaniem dla menedżerów jest kształtowanie kultury organizacyjnej, w której kładzie się nacisk na normy i wartości eliminujące postawy i zachowania narcystyczne. Zadaniem naukowców jest wypracowanie narzędzi, które praktycy zarządzania będą mogli wykorzystać w tym procesie: zarówno narzędzi diagnozujących skalę i skutki problemu na poziomie danego zespołu, jak i narzędzia wspierające działania profilaktyczne.

Jednym z celów tego artykułu było sformułowanie problemów do dalszych badań naukowych. W ocenie autorki jednym z najważniejszych jest zdiagnozowanie polskiego kontekstu kulturowego zachowań narcystycznych w organizacjach. Ponadto należy postawić pytanie o przeciwdziałanie postawom narcystycznym na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej: jakie czynniki (elementy kultury organizacyjnej) można uznać za swoiste środki zapobiegawcze? Kolejny problem badawczy to pytanie o relacje między postawami narcystycznymi a innymi przejawami dysfunkcji w zarządzaniu, np. mobbingiem.

## Bibliografia

- Avalio B.J., Gardner W.L. (2005)**, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, „The Leadership Quarterly”, nr 16.
- Avalio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O. (2005)**, *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, CA: Elsevier, San Francisco.
- Bass B.M. (1990)**, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, „Organisational Dynamics”, winter.
- Brenner C. (1955)**, *An elementary textbook of psychoanalysis*, International University Press, New York.
- Cantelmi T., Orlando F. (2007)**, *Przekroczyć narcyzm*, Wydawnictwo SALWATOR.
- Dessuant P. (2005)**, *Narcyzm. Przegląd koncepcji psychoanalitycznych*, GWP, Gdańsk.
- George W. (2003)**, *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gościński J., Mocek M. (2008)**, *Narcyzm i patologia narcystyczna*, „Roczniki Psychologiczne”, nr 2.
- Jones G., Goffee R. (2006)**, *Autentyczne przywództwo*, „Harvard Business Review Polska”, październik, nr 44.
- Kernberg O.F. (1974)**, *Further contributions to the treatment of narcissistic personalities*, „Journal of the American Psychoanalytic Association”, no 55.
- Kohut H. (1971)**, *The Analysis of the Self. A Systematic Approach to the Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorder*, International Universities Press, New York.
- Lasch Ch. (1991)**, *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*, W.W. Norton & Company, New York.
- Luthans F., Avalio B.J. (2003)**, *Authentic leadership: A positive development approach* [In:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (ed.), *Positive organizational scholarship*, Barret-Koehler, San Francisco.
- Maccoby M. (2004)**, *Narcystyczni przywódcy*, „Harvard Business Review”, nr 18.
- McWilliams N. (2011)**, *Psychoanalytic Diagnosis. Understanding Personality Structure in the Clinical Process*, Guilford Press, New York.

**Moczyłowska J.M. (2015)**, *The authenticity as the element of organisational leadership* [w:] S. Borkowski, R. Stasiak-Betlejewska (red.), *Management Aspects in Toyotari-ty*, Oficyna Wydawnicza SMJiP, Częstochowa.

**Olchanowski T., Sieradzan J. (2011)**, *Wprowadzenie do problematyki narcyzmu. Od klasycznych koncepcji narcyzmu do narcyzmu kultury zachodniej* [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Pinsky D., Young S., Stern J. (2009)**, *The Mirror Effect: How Celebrity Narcissism is Seducing America*, Harper Collins e-Books.

**Różnowski B., Belniak K. (2015)**, *Styl kierowania lidera a zaangażowanie w pracę wolontariusz* [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe trendy w zarządzaniu*, Wydawnictwo KUL, Lubin.

**Röhr H.P. (2007)**, *Narcyzm: zakłęte ja*, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań.

**Szpunar M. (2014)**, *Od narcyzmu jednostki do kultury narcyzmu*, „Kultura – Media – Teologia”, nr 18.

**Tavanti M. (2011)**, *Zarządzanie toksycznymi liderami. Dysfunkcyjne schematy w przywództwie organizacyjnym i sposoby radzenia sobie z nimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.

**Terry R.W. (1993)**, *Authentic Leadership: Courage Action*, Jossey-Bass, San Francisco.

**Villani S. (1999)**, *Are you Sure You're Principal? On being an Authentic Leader*, Corwin Press, Thousand Oaks.

**Karol Kowalewski\***

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku

## **Nepotyzm i kronizm jako przejaw dysfunkcji w zarządzaniu (wyniki badania ankietowego w Polsce północno-wschodniej)<sup>1</sup>**

### **Nepotism and Cronyism as a Symptom of Dysfunction in Management (the Survey Results in the North-Eastern Poland)**

**Abstract:** This paper focuses on a problem of nepotism and cronyism in the Polish organizations. The main purpose of this article is to show employer's opinion about the process of unfair preferment of or special favouritism to family and friends. The paper contains theoretical considerations about the issue of nepotism and cronyism and its influence on organization management. It also presents contradictory opinions and viewpoints, which gave a stimulus to start own researches described further on in this article. The article ends with conclusions of the paper's author upon findings of his researches.

**Key-words:** nepotism, cronyism, favouritism, organization, management.

## **Wstęp**

Pojęcia i zjawiska nepotyzmu i kronizmu, chociaż są znane niemal wszystkim dorosłym Polakom, stanowią stosunkowo rzadki obszar badań i analiz naukowych prowadzonych w naszym kraju. Tematyka faworyzowania rodziny i znajomych na gruncie zawodowym jest podejmowana jedynie w nielicznych artykułach, refera-

<sup>1</sup> Praca powstała w ramach badań statutowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania, sfinansowanych z dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego (informacja nr 25065/E-561/S/2016).

\* karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

tach konferencyjnych i innych pracach badawczych, które mają głównie charakter przyczynkowy.

W języku potocznym częściej mówi się o familizmie, koleśnictwie czy kumoterstwie. Są to praktyki generalnie negatywne i uznawane przez wielu praktyków i teoretyków zarządzania jako patologia w zakresie kierowania organizacjami. Ale czy zawsze i w odniesieniu do każdej organizacji? Czy podobne przekonania mają pracownicy i kadra zarządzająca? Jaki może być wpływ analizowanych zachowań na funkcjonowanie organizacji i stosunki interpersonalne wewnątrz kadry?

W poszukiwaniu odpowiedzi na powyższe pytania za cel badawczy niniejszej pracy obrano zbadanie opinii pracowników na temat zjawisk nepotyzmu i kronizmu w organizacjach Polski północno-wschodniej. W toku procesu badawczego zastosowano technikę ankiety audytoryjnej i ankiety bezpośredniej. Oprócz części empirycznej w pracy ukazano istotę nepotyzmu i kronizmu oraz podjęto krótkie rozważania na temat niejednoznacznej interpretacji powyższych zjawisk. Ze względu na wymogi dotyczące objętości niniejszego opracowania przedstawiono jedynie wyniki i wnioski o charakterze ogólnym, bez szczegółowej i pogłębionej analizy.

## Charakterystyka pojęć nepotyzm i kronizm

Termin „nepotyzm” wywodzi się od łacińskiego słowa *nepos* oznaczającego wnuka, bratanka, siostrzeńca<sup>2</sup>. Nepotyzm pierwotnie został zdefiniowany jako uprzywilejowane traktowanie nieślubnych dzieci i krewnych przez hierarchów kościelnych [Jones 2011, ss. 2–4, Wypych-Dobkowska 2010, s. 10]. Obecnie, zgodnie z Encyklopedią PWN, nepotyzm oznacza jednak faworyzowanie przez wysoko postawione osoby urzędowe i wpływowe swych krewnych przy nadawaniu godności i obsadzaniu atrakcyjnych stanowisk [<http://encyklopedia.pwn.pl>].

Nepotyzm uznawany jest powszechnie za patologiczną praktykę występującą w życiu publicznym, która sprowadza się do nadużywania władzy i możliwości, jakie wynikają z zajmowanego stanowiska pracy w celu faworyzowania członków własnej rodziny na gruncie zawodowym. Innymi słowy nepotyzm to nadużywanie zajmowanej posady poprzez protegowanie krewnych i wyjątkowe traktowanie ich

---

<sup>2</sup>Warto zaznaczyć, że niektórzy badacze i teoretycy doszukują się etymologii terminu „nepotyzm” w języku włoskim, od słowa *nepote* oznaczającego siostrzeńca. Stąd wywodzi się włoski termin *nepotismo*. [Bellow 2004, s. 11].

w zakresie polityki kadrowej (głównie przy: zatrudnianiu, ocenianiu, wynagradzaniu, rozwoju, awansach). Najczęściej słowo nepotyzm jest kojarzone z takimi grupami społecznymi jak urzędnicy państwowi czy politycy [<http://nauka.money.pl/slownik-naukowy>].

Opisując istotę nepotyzmu, warto również zwrócić uwagę na interesującą typologię, którą przedstawia A. Bellow, wyróżniając nepotyzm stary i nepotyzm nowy [Bellow 2004, ss. 14–20]. W jego ujęciu nepotyzm stary występuje wówczas, gdy inicjatorem działań cechujących nepotyzm są rodzice, którzy za wszelką cenę starają się oddziaływać na decyzje zawodowe i życiowe swoich dzieci. Przejawem tego może być dążenie rodziców do przekazywania dzieciom biznesów rodzinnych, wybieranie im miejsc pracy i kształtowanie ich karier zawodowych, a nawet przymusowe wydawanie córek za mąż wedle życzenia i wyboru rodziców. Z kolei nepotyzm nowy stanowi niejako przeciwieństwo nepotyzmu starego i występuje wówczas, gdy to dzieci chcą się wzorować na karierach rodziców i wymuszają na nich określone, często nieetyczne decyzje i zachowania, które mają im to ułatwić.

Drugi z analizowanych terminów, czyli „kronizm”, powstał w połowie XIX w. Pochodzi o angielskiego słowa *crony* oznaczającego: bliskiego towarzysza, serdecznego przyjaciela, kompana [<http://www.antykorupcja.gov.pl>]. Kronizm w podstawowym znaczeniu obejmował praktykę uprzywilejowania i mianowania przyjaciół na stanowiska polityczne. Obecnie można jednak uznać, że termin kronizm obejmuje wszelkie przypadki zatrudniania i promowania osób związanych więzami koleżeństwa i przyjaźni, a nie ze względu na ich kompetencje, wiedzę i doświadczenie [Wypych-Dobkowska 2010, s. 11]. Synonimami kronizmu są zatem pojęcia takie jak: koleśostwo, kumoterstwo czy poplecznictwo.

Kronizmu można również doświadczyć w kontaktach biznesowych, uwzględniając jednocześnie skalę makroekonomiczną tego zjawiska. Jak słusznie zauważa A. Krueger, kronizm jest obecny w wielu obszarach działalności gospodarczej [Krueger 2002, ss. 4–12]. Relacje towarzyskie i znajomości decydują bowiem często o: zawieraniu korzystnych umów i kontraktów, wygranych przetargach czy przyznanych ulgach i zezwoleniach, wypaczając tym samym prawa rynku i zasady „zdrowej” konkurencji.

## Dwojaki kontekst faworyzowania

Nepotyzm i kronizm, chociaż są zjawiskami powszechnymi i mającymi wydźwięk pejoratywny, nie budzą jednoznacznie negatywnych emocji i skojarzeń [Wenzel 2009, s. 3, Wypych-Dobkowska 2010, s. 9]. Ocena poszczególnych przypadków, w których mogło dojść do nieetycznego faworyzowania, zależy często od interpretacji czy punktu widzenia. Warto bowiem w tym miejscu zauważyć, że nepotyzm można podzielić na: nepotyzm dobry i nepotyzm zły [Bellow 2004, s. 15]. Wspomniany wyżej autor podaje szereg przykładów działalności organizacji, w których występuje nepotyzm, ale nie ma jednocześnie złego wymiaru.

W sferze publicznej nepotyzm jest postrzegany jako swego rodzaju patologia. Nawet gdy o obsadzaniu stanowisk decydują tylko kompetencje, a nie pochodzenie czy pokrewieństwo, to zatrudnianie członków rodziny, a także przyjaciół często budzi podejrzenia co do tego, czy rzeczywiście o ich wyborze zdecydowały jedynie kwestie merytoryczne. Wątpliwości biorą się stąd, że w wielu wypadkach trudno jest obiektywnie ocenić kompetencje członka rodziny czy dobrego znajomego, a po drugie – rodzinę często łączą więzy ekonomiczne (zarówno formalne, jak i nieformalne), co nie pozostaje bez wpływu na sytuację finansową decydenta [Wenzel 2009, s. 3].

W wielu wypadkach nepotyzm i kronizm trudno jednak uznać za zjawiska negatywne i patologiczne. Wręcz przeciwnie, mogą być praktyką pożądaną i chwalebłą. Jak słusznie zauważa K. Korzempa z Polskiej Fundacji Przeciwko Nepotyzmowi, jeśli ktoś założy przedsiębiorstwo i będzie nim zarządzał w sposób zapewniający rentowność, a przy tym będzie zatrudniał w niej całą swoją bliższą i dalszą rodzinę, to należy uważać taką praktykę za działanie zasługujące na pochwałę i szacunek. Niewłaściwe byłoby mówienie o szkodliwym nepotyzmie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych. Właściciele sami bowiem założyli te firmy i mogą w nich zatrudniać, kogo chcą [Korzempa 2016]. Istnieje również wiele organizacji pozarządowych, które zostały założone przez małżeństwo, partnerów albo dobrych znajomych, którzy po pewnym czasie zatrudnili swoje dzieci, wspólnie rozwijając organizację. Trudno doszukać się w tym zachowaniu czegoś nagannego.

Podobnie można potraktować tzw. klany zawodowe – na przykład rodziny: lekarzy, architektów, mechaników, nauczycieli itp. Z zasady nie ma w tym nic złego. Wręcz przeciwnie, jeśli dziecko chce „iść śladami” kariery rodzica, to bardzo dobrze. Ma bowiem możliwość uczenia się zawodu od dzieciństwa, rozmawiając z rodzicami, pod-



patrując ich i słuchając rad. Nikt rozsądny nie powinien twierdzić, że syn wybitnego chirurga nie może być chirurgiem. Problem pojawia się jednak wówczas, gdy zostanie on zatrudniony w szpitalu, którego dyrektorem jest jego ojciec.

## **Organizacja badania**

Zgodnie z założeniem badawczym ujętym we wstępie niniejszego artykułu celem głównym prowadzonych prac było zbadanie opinii pracowników na temat zjawisk nepotyzmu i kronizmu w organizacjach Polski północno-wschodniej. Na potrzeby konkretyzacji procesu badawczego sformułowano również cele szczegółowe, które ukazano poniżej:

1. określenie skali zjawisk nepotyzmu i kronizmu w badanych organizacjach;
2. poznanie poglądów osób ankietowanych na temat wiązania pracy z sytuacją rodzinną oraz zatrudniania krewnych i znajomych;
3. ustalenie stosunku badanych do współpracowników, którzy zostali zatrudnieni w efekcie nepotyzmu lub kronizmu;
4. identyfikacja obszarów polityki kadrowej, w których nepotyzm i kronizm są najbardziej odczuwalne;
5. poznanie opinii badanych na temat potencjalnego zatrudniania osób znajomych i członków własnej rodziny;
6. ocena wpływu nepotyzmu i kronizmu na wybrane aspekty funkcjonowania organizacji.

Z powyższymi celami korespondują hipotezy badawcze, które ujęto w sposób następujący.

Hipoteza główna: Opinie respondentów na temat wpływu nepotyzmu i kronizmu na funkcjonowanie organizacji nie są jednoznaczne.

Hipotezy szczegółowe:

1. Ponad 3/4 osób pracujących spotkało się ze zjawiskiem nepotyzmu lub kronizmu w swoim zakładzie pracy.
2. Co najmniej 80% badanych uważa, że koneksje rodzinne lub towarzyskie powinny mieć wpływ na sprawy zawodowe.
3. Większość respondentów uważa, że przedsiębiorca, który ma w zwyczaju zatrudniać w swojej firmie znajomych i członków rodziny, ryzykuje wystąpieniem konfliktu interesów i zatrudnianiem osób niekompetentnych.

4. Większość respondentów ma negatywny stosunek wobec osób zatrudnionych dzięki znajomościom lub więziom rodzinnym.
5. Nepotyzm i kronizm są odczuwalne najczęściej w odniesieniu do takich obszarów procesu kadrowego jak: zatrudnianie, ocenianie i wynagradzanie.
6. Nepotyzm i kronizm to zjawiska, które są odbierane jako pozytywne jedynie wtedy, gdy odnoszą się do relacji zawodowych zachodzących między samymi znajomymi i członkami tej samej rodziny.

W toku procesu badawczego zastosowano technikę ankiety (audytoryjnej i bezpośredniej). Kwestionariusz ankietowy składał się z ośmiu pytań zasadniczych i pięciu pytań metryczkowych. Sześć pytań miało charakter pytań zamkniętych, jedno pytanie było półotwarte, a w jednym pytaniu zastosowano złożoną skalę pomiarową – skalę Stapela.

Ze względu na ograniczenia formalne dobór próby badawczej miał charakter celowy. W ankiecie wzięło udział 196 osób. Badanie przeprowadzono w marcu 2016 r. Respondentami byli głównie studenci elckiej filii Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku oraz słuchacze studiów podyplomowych, zamieszkujący obszar Polski północno-wschodniej. Szczegółową strukturę osób ankietowanych przedstawiono w tabeli 1.

Respondenci chętnie wzięli udział w ankiecie. Podczas zbierania danych nie wystąpiły większe problemy. W kilku przypadkach nie udzielono wszystkich odpowiedzi.

**Tabela 1. Struktura respondentów**

<b>cecha</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>płeć:</b>		
kobieta	155	80
mężczyzna	39	20
<b>wiek:</b>		
do 25 lat	59	30
26-35 lat	55	28
36-45 lat	61	31
46 lat i więcej	21	11

<b>miejsce zamieszkania:</b>		
wieś	48	24
miasto do 20 tys.	37	19
miasto 21-50 tys.	56	29
miasto 51-100 tys.	47	24
miasto powyżej 100 tys.	8	4
<b>wykształcenie:</b>		
wyższe	114	58
średnie	82	42
<b>zatrudnienie:</b>		
pracujący/a na własny rachunek	21	11
kadra kierownicza	30	15
pracownik administracji	81	42
pracownik wykwalifikowany	29	15
pracownik fizyczny	19	10
bezrobotny/a	14	7

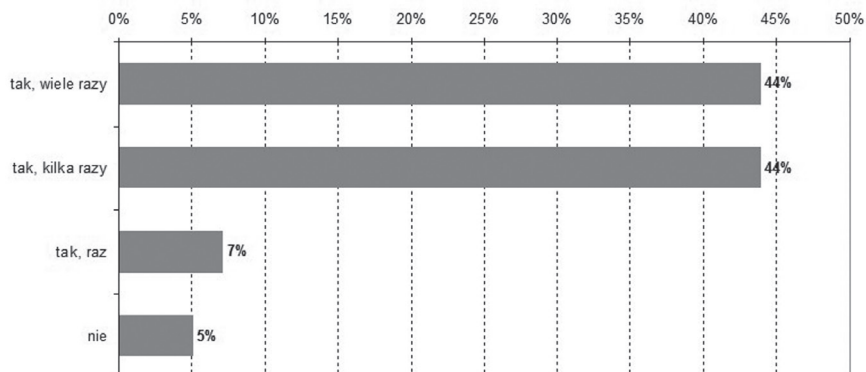
Liczba respondentów (n) nie zawsze sumuje się do 196, ponieważ w pytaniach metryczkowych zdarzały się braki odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

## Wyniki badania ankietowego

Badanie ankietowe rozpoczęto od pytania dotyczącego kwestii osobistej styczności respondentów z przypadkami innego (lepszego) traktowania pracownika, którego łączą z pracodawcą lub przełożonym więzi rodzinne lub kontakty towarzyskie. Na podstawie udzielonych odpowiedzi, co ukazano na rysunku 1, należy stwierdzić, że aż 95% badanych osób doświadczyło przejawów nepotyzmu i/lub kronizmu.

Rysunek 1. Bezpośrednie kontakty respondentów z przejawami nepotyzmu lub kronizmu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Spośród tej grupy niemal połowa ankietowanych (44%) wiele razy była świadkiem zachowań wskazujących na nepotyzm i/lub kronizm. Jedynie 5% badanych nie doświadczyło analizowanych praktyk. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że faworyzowanie znajomych i członków rodziny jest w polskich organizacjach zjawiskiem bardzo częstym i pospolitym.

Dwa kolejne pytania poruszały sprawy dość ogólne, odnoszące się do generalnych poglądów i opinii respondentów na temat relacji typu praca–rodzina. Były to pytania, w których zastosowano alternatywną skalę pomiarową, mającą na celu zmuszenie ankietowanych do wyboru jednej z dwóch opcji. Dzięki zebranych odpowiedziom (rysunek 2) można zauważyć, że niemal wszyscy badani (93%) uważają koneksje rodzinne i towarzyskie za coś, co nie powinno mieć wpływu na sprawy zawodowe. Nieliczni (7%) są odmiennego zdania i nie negują współpracy z członkami własnej rodziny. Mogłoby to oznaczać, że jako społeczeństwo wolimy rozdzielać sprawy i zależności służbowe od rodzinnych i towarzyskich. Co jednak istotne, przytoczona opinia nie znajduje pełnego potwierdzenia w kolejnych odpowiedziach osób badanych, które nie są już tak jednoznaczne w odniesieniu do przejawów nepotyzmu i kronizmu.

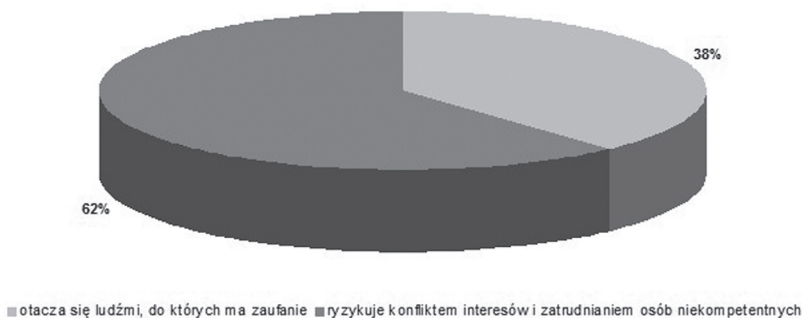
**Rysunek 2. Opinie respondentów na temat pracy z rodziną**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kontynuując podjęty wątek spytano respondentów o to, co sądzą o przedsiębiorcy, który ma w zwyczaju zatrudniać w swojej firmie znajomych i członków rodziny. W tym wypadku poglądy ankietowanych nie były tak jednoznaczne, jak przy poprzednim pytaniu (rysunek 3). Zdaniem 38% badanych zatrudnianie bliskich i dobrych znajomych jest naturalnym prawem przedsiębiorcy i oznacza to, że otacza się on ludźmi, których dobrze zna i ma do nich zaufanie. Większość ankietowanych (62%) nie podziela tego poglądu i uważa, że przedsiębiorca, który w procesie zatrudniania preferuje rodzinę i znajomych, ryzykuje konfliktem interesów i zatrudnianiem osób niekompetentnych.

**Rysunek 3. Opinie respondentów o przedsiębiorcach preferujących znajomych i członków rodziny w procesie zatrudniania pracowników**

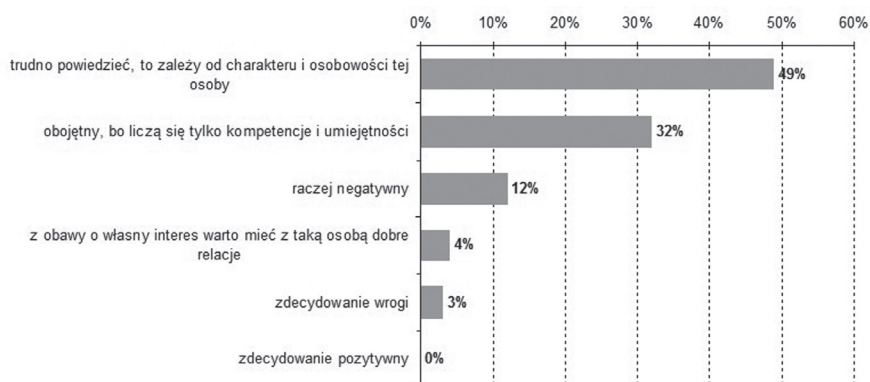


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejnym obszarem tematycznym w ankiecie był rzeczywisty lub potencjalny stosunek respondenta do współpracownika, który został zatrudniony dzięki temu, że jest członkiem rodziny lub dobrym znajomym pracodawcy lub przełożonego. Było to pytanie półotwarte. Ankietowani mogli wybrać jedną z proponowanych odpowiedzi lub udzielić innej, własnej.

Wbrew przewidywaniom autora pracy zdecydowana większość badanych osób nie jest negatywnie nastawiona do pracowników faworyzowanych przez pracodawcę. Respondenci są wobec nich albo obojętni, albo nie mają na ten temat zdecydowanego poglądu. Co jednak interesujące, blisko połowa ankietowanych (49%) uzależnia swój stosunek wobec współpracownika zatrudnionego w efekcie nepotyzmu lub kronizmu od charakteru i osobowości danej osoby, a nie od jej kompetencji i umiejętności zawodowych, na co z kolei wskazuje co trzeci badany (32%). Może to oznaczać, że w pracy nieco bardziej cenimy sobie relacje interpersonalne i atmosferę niż kwestie merytoryczne, fachowość i poziom zawodowy współpracowników. Negatywne nastawienie wobec pracownika zatrudnionego na drodze nepotyzmu lub kronizmu cechuje 15% ankietowanych, z czego 3% ocenia swój stosunek wobec takiej osoby jako zdecydowanie wrogi. Jest to głównie efekt rosnącego poczucia niesprawiedliwości i pojawiającej się nierzadko konieczności wykonywania części zadań za osobę faworyzowaną, a także ponoszenia niesłusznych konsekwencji za jej błędy [Wypych-Dobkowska 2010, s. 17].

**Rysunek 4. Stosunek respondentów do współpracowników zatrudnionych poprzez nepotyzm lub kronizm**

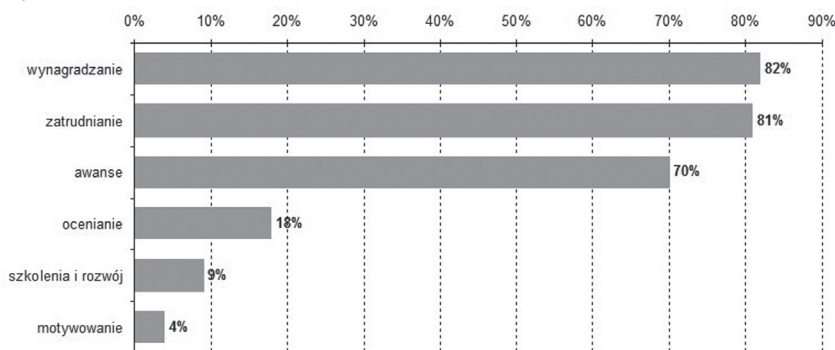


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Następne poruszane zagadnienie dotyczyło wpływu nepotyzmu i kronizmu na proces kadrowy. Badani pracownicy mieli możliwość wyboru maksymalnie trzech wariantów odpowiedzi, wskazując na te etapy zarządzania zasobami ludzkimi, w których ich zdaniem nepotyzm i kronizm są najbardziej odczuwalne. Warto zauważyć, że 80% respondentów w pełni wykorzystało opcję udzielenia właśnie trzech odpowiedzi.

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 5 należy stwierdzić, że w analizowanej tematyce zdecydowanie dominują trzy etapy procesu kadrowego, a mianowicie: wynagradzanie, zatrudnianie i awansowanie. Odpowiedzi ankietowanych należy uznać za zrozumiałe i relatywnie łatwe do wyjaśnienia. Decydenci, którzy zatrudniają bliskie sobie osoby, zwykle lepiej je również wynagradzają, faworyzując podczas nagradzania i ułatwiają ścieżkę kariery wewnątrz danej organizacji.

**Rysunek 5. Obszary polityki kadrowej, w których nepotyzm i kronizm są najbardziej odczuwalne**



Wyniki nie sumują się do 100% ponieważ respondenci mogli wybrać jedną, dwie lub trzy odpowiedzi.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jedynie prawie co piąty pracownik (18%) odczuwa wpływ nepotyzmu lub kronizmu na proces oceniania. Może to świadczyć o tym, że błędy towarzyszące ocenianiu, takie jak: efekt uczuć ojcowskich czy błąd liberalizmu występują relatywnie rzadko. Zdaniem autora byłby to jednak zbyt pochopny wniosek. Warto mieć bowiem na uwadze, że w zdecydowanej większości mikroprzedsiębiorstw i w wielu małych firmach nie istnieją sformalizowane systemy ocen pracowniczych. W związku z tym znacząca część respondentów mogła nie odczuwać lub nie mieć wiedzy na temat wysokiej zależności między oceną danego pracownika a relacjami między nim a prze-

łożonym lub pracodawcą. Zdecydowanie najrzadziej wskazywanymi odpowiedziami w badanym zakresie były: szkolenia i rozwój (9%) i motywowanie (4%).

W dalszej części ankiety, w pytaniu zmuszającym respondentów do myślenia abstrakcyjnego, poproszono ich o wyrażenie opinii, co by zrobili, gdyby to od nich zależały decyzje o zatrudnianiu kandydatów do pracy. Badani mieli trzy opcje odpowiedzi do wyboru. Ukazano je na rysunku 6.

**Rysunek 6. Kogo woleliby zatrudnić respondenci, gdyby mogli decydować o wynikach doboru kadry**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dominującym wyborem respondentów (43%) było wskazanie na „osobę nieznaną”, co może wskazywać na skłonność do przeprowadzania doboru kandydatów, który byłby oparty głównie na obiektywnej ocenie ich kompetencji i przesłankach merytorycznych. Niema co trzeci badany (31%) stwierdził, że znajomość nie miałaby wpływu na jego decyzje w zakresie zatrudniania pracowników.

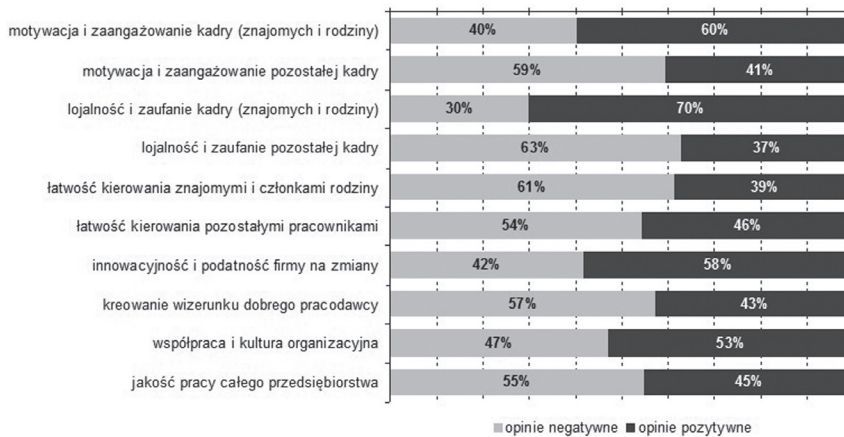
W świetle odpowiedzi respondentów, które przedstawiono na rysunku 2 i rysunku 3, dość zaskakująco należy zaś potraktować opinie 26% badanych pracowników, którzy wskazali, że zdecydowaliby się na zatrudnienie „osoby znanej” (znajomego lub członka rodziny). Należy bowiem zaznaczyć, że większość z tej grupy ankietowanych uważa koneksje rodzinne czy towarzyskie za coś, co nie powinno mieć wpływu na sprawy zawodowe, a osoby kierujące się nepotyzmem lub kronizmem za ryzykujące konfliktem interesów i zatrudnianiem pracowników niekompetentnych. Mimo to co



czwarty respondent, który miałby możliwości decyzyjne, skłaniałby się ku wyborowi osoby znanej i bliskiej, mając jednocześnie świadomość tego, że byłby to wybór mocno nieobiektywny i prowadzący do praktyk patologicznych w materii zarządzania zasobami ludzkimi.

Najobszerniejsze i najbardziej szczegółowe było ostatnie pytanie ankietowe. Poproszono w nim respondentów, aby ocenili, jak zatrudnianie znajomych i członków rodziny może wpływać na poszczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analizie poddano dziesięć kwestii, które były oceniane w skali od +3 (wpływ bardzo pozytywny) do -3 (wpływ bardzo negatywny). Strukturę odpowiedzi pozytywnych i negatywnych przedstawiono na rysunku 7.

**Rysunek 7. Struktura ocen pozytywnych i negatywnych w zakresie wpływu nepolyzmu i kronizmu na wybrane aspekty zarządzania organizacją**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najwięcej negatywnych ocen udzielono w odniesieniu do takich aspektów funkcjonowania organizacji jak: lojalność i zaufanie pozostałej kadry (średnia nota -0,36), łatwość kierowania znajomymi i członkami rodziny (średnia nota -0,40) oraz motywacja i zaangażowanie pozostałej kadry (średnia nota -0,33). Znacząca przewaga ocen negatywnych nad pozytywnymi występuje również w takiej kwestii jak kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy (średnia nota -0,13).

Z kolei najwięcej pozytywnych ocen wystawiono aspektom stanowiącym przeciwieństwo ukazanych zagadnień, takim jak: lojalność i zaufanie znajomych oraz rodziny (średnia nota +0,65) oraz motywacja i zaangażowanie znajomych i rodziny

(średnia nota +0,27). Dość korzystnie oceniono także wpływ nepotyzmu i kronizmu na innowacyjność i podatność firmy na zmiany (średnia nota +0,22)<sup>3</sup>.

Powyższe uwagi stanowią solidną podstawę empiryczną do sformułowania ogólnego wniosku, że nepotyzm i kronizm są silnie związane z lojalnością i motywacją pracowników. Wpływ ten jest jednak korzystny tylko w odniesieniu do osób zatrudnionych dzięki powyższym praktykom, czyli stanowiącym bliskie otoczenie kadry zarządzającej daną organizacją. Na zaangażowanie i lojalność pozostałych pracowników nepotyzm i kronizm oddziałują negatywnie. Opisywane zjawiska nie służą również idei *employer branding*, czyli kreowaniu wizerunku dobrego pracodawcy.

W tym miejscu warto również odnieść się do sytuacji osób faworyzowanych, które oprócz szeregu korzyści wynikających z bliskich relacji z pracodawcą lub przełożonym, mogą być adresatem wielu negatywnych zachowań ze strony pozostałych pracowników. Należy tu wymienić np.: niechęć do dzielenia się wiedzą, ignorancję, ostracyzm czy mobbing.

Respondenci uznają także, że dobrymi znajomymi i krewnymi kieruje się trudniej niż pozostałymi pracownikami. Tę opinię można uzasadnić kilkoma zjawiskami. Podległym pracownikom z rodziny zwykle trudniej jest wytknąć błędy czy wyegzekwować stosowanie się do poleceń, nie wspominając już o zwolnieniu ich z pracy. Nie sposób również uniknąć przenoszenia konfliktów i spraw rodzinnych czy towarzyskich na sferę zawodową. Dobrzy znajomi i członkowie rodziny przedsiębiorcy czy kierownika są również z reguły bardziej roszczeniowi niż pozostali pracownicy. W stosunku do takich osób trudniej jest przełożonym budować autorytet i stosować w pełni narzędzia władzy formalnej.

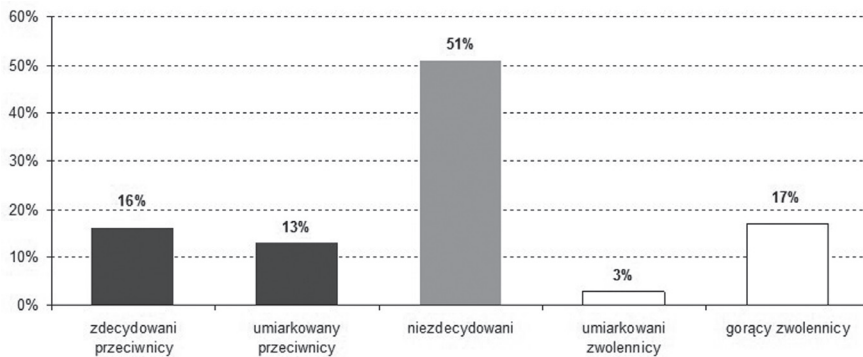
Analizując uzyskane oceny, zauważono, że istnieje liczna grupa osób (51%), które nie mają jednoznacznego poglądu na kwestię wpływu nepotyzmu i kronizmu na sposób funkcjonowania organizacji. Są to respondenci, którzy dostrzegają kilka negatywów, ale i pozytywów opisywanych praktyk. Można zatem kolokwialnie stwierdzić, że w ich opinii nepotyzm i kronizm nie są ani dobrymi, ani złymi zjawiskami. Ocena zależy od tego, jaki aspekt zarządzania przedsiębiorstwem bierze się pod uwagę.

Zgodnie z danymi przedstawionymi na rysunku 8 trzeba jednak dodać, że reszta ankietowanych dość wyraźnie dzieli się na dwie ogólne grupy: zwolenników i przeciwników stosowania nepotyzmu i kronizmu w organizacji. Na potrzeby analizy badanego zagadnienia przyjęto następującą klasyfikację ankietowanych pracowników:

<sup>3</sup> Wyniki uzyskane w tych obszarach korespondują z rezultatami badań przeprowadzanych wśród firm rodzinnych [Patrz: Kowalewska, Szut, Lewandowska i in., ss. 101–109].

- zdecydowani przeciwnicy, którzy wystawili co najmniej 8 ocen negatywnych,
- umiarkowani przeciwnicy, którzy wystawili 6–7 ocen negatywnych,
- umiarkowani zwolennicy, którzy wystawili 6–7 ocen pozytywnych,
- gorący zwolennicy, którzy wystawili co najmniej 8 ocen pozytywnych,
- niezdecydowani – pozostali respondenci.

**Rysunek 8. Zestawienie porównawcze zwolenników i przeciwników nepotyzmu i kronizmu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ogólny i dość zaskakujący wniosek można by sformułować tak: grono przeciwników nepotyzmu i kronizmu w organizacji (29%) jest nieznacznie większe niż grupa zwolenników (20%) stosowania tego typu praktyk. Na oddzielną uwagę zasługuje fakt, że aż 17% wszystkich badanych pracowników uważa nepotyzm i kronizm za zjawiska bardzo korzystne dla funkcjonowania organizacji. Z ogółu 196 ankietowanych 22 osoby wystawiły same pozytywne noty, oceniając to, jak zatrudnianie znajomych i członków rodziny może wpływać na działalność przedsiębiorstwa. Oznacza to, że co piąty respondent uznaje nepotyzm i kronizm za praktykę zarządzania godną polecenia. Bardzo prawdopodobne, że są to osoby, które znalazły zatrudnienie właśnie dzięki opisywanym zjawiskom i dzięki temu chwalą ten sposób działania. Jest to jednak tylko przypuszczenie autora.

## Zakończenie

Zgodnie z założeniami badawczymi przedstawionymi we wcześniejszej części referatu celem głównym prowadzonych prac badawczych było zbadanie opinii pra-

owników na temat zjawisk nepotyzmu i kronizmu w organizacjach Polski północno-wschodniej. Otrzymane wyniki pozwoliły na pozytywną weryfikację głównej hipotezy badawczej stwierdzającej, że poglądy pracowników na temat wpływu nepotyzmu i kronizmu na funkcjonowanie organizacji nie są jednoznaczne. Blisko co trzeci badany jest zdecydowanym przeciwnikiem faworyzowania znajomych i członków rodziny na gruncie zawodowym. Z kolei co piąty pracownik jest odmiennego zdania, uznając nepotyzm i kronizm za godną polecenia praktykę zarządzania.

Potwierdzono prawdziwość pierwszej hipotezy szczegółowej zakładającej, że ponad 3/4 osób pracujących spotkało się ze zjawiskiem nepotyzmu lub kronizmu w swoim zakładzie pracy. Na podstawie odpowiedzi badanych można stwierdzić, że jedynie 5% z nich nie doświadczyło analizowanych praktyk.

Również druga hipoteza okazała się prawdziwa. Ponad 90% badanych uważa, że koneksje rodzinne i towarzyskie nie powinny mieć wpływu na sprawy zawodowe.

Zgodnie z hipotezą trzecią większość respondentów (62%) uznała także, że przedsiębiorca, który ma w zwyczaju zatrudniać w swojej firmie znajomych i członków rodziny ryzykuje wystąpieniem konfliktu interesów i zatrudnianiem osób niekompetentnych.

Nie potwierdzono z kolei czwartej hipotezy badawczej zakładającej, że ponad połowa respondentów ma negatywny stosunek wobec osób zatrudnionych dzięki znajomościom lub więziom rodzinnym. Pogląd taki wyraża zaledwie 15% ankietowanych pracowników. Większość badanych nie ma jednoznacznego zdania na ten temat.

Również ostatnią postawioną hipotezę należy odrzucić. Zakładała ona, że nepotyzm i kronizm są odczuwalne najczęściej w odniesieniu do takich obszarów procesu kadrowego jak: zatrudnianie, ocenianie i wynagradzanie. Odpowiedzi badanych pracowników wykazały zgodność co do etapów zatrudniania i wynagradzania, ale za trzeci obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w którym najbardziej odczuwa się faworyzowanie krewnych i znajomych, uznano proces awansowania.

Podsumowując wyniki przeprowadzonego badania, warto podkreślić, że faworyzowanie znajomych i członków rodziny jest w polskich organizacjach zjawiskiem bardzo częstym i pospolitym. Zdecydowana większość pracowników woli jednak rozdzielać sprawy i zależności służbowe od koneksji rodzinnych czy towarzyskich. W ich opinii przedsiębiorca, który preferuje rodzinę i znajomych, ryzykuje konfliktem interesów i zatrudnianiem osób niekompetentnych. Nie oznacza to jednak, że pozostała kadra jest „z góry” uprzedzona do pracowników pozyskanych w efekcie nepotyzmu czy kronizmu. Stosunek do takich współpracowników jest bowiem uzależniony

głównie od ich cech charakteru i osobowości. Może to również świadczyć o tym, że pracownicy są świadomi skali opisywanych zjawisk oraz swojej niemocy i braku możliwości przeciwdziałania im. Zwykle muszą więc zaakceptować taką sytuację, co nie oznacza jednak, że są zwolennikami tych praktyk.

Pracodawcy i kadra zarządzająca organizacjami powinni mieć świadomość, że nepotyzm i kronizm oddziałują bardzo negatywnie na lojalność, morale, zaufanie i zaangażowanie pracowników, którzy są niejako zmuszeni do współpracy z osobami faworyzowanymi ze względu na stosunki towarzyskie lub więzi rodzinne. Kierowanie krewnymi i znajomymi może być również trudniejsze niż pozostałą częścią kadry. Analizowane zjawiska szkodzą kreowaniu wizerunku dobrego pracodawcy i kulturze organizacyjnej. Wśród pracowników nefaworyzowanych rośnie bowiem poczucie niesprawiedliwości, co stwarza ryzyko wystąpienia konfliktów dotyczących podziału zadań i odpowiedzialności, tworzenia się klik i „obozów” wśród pracowników, postaw typu „przeciw nim”, a także wzrostu niezdrowej rywalizacji i niechęci do dzielenia się wiedzą.

## Bibliografia

**Bellow A. (2004)**, *In Praise of Nepotism*, Anchor Books, New York.

<http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/nepotyzm.html>, dostęp: 2 marca 2016.

<http://www.antykorupcja.gov.pl>, dostęp: 4 marca 2016.

**Korzempa K. (2016)**, *Dobry i zły nepotyzm*, <http://www.antynepotyzm.pl/publikacje>, dostęp: 10 marca 2016.

**Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B. i in. (2008)**, *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.

**Krueger A. (2002)**, *Why Crony Capitalism Is Bad for Economic Growth*, [w:] S. Haber (red.), *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America*. Hoover Institution Press, Stanford.

**Jones R. (red.) (2011)**, *Nepotism in Organizations*, Taylor & Francis Group, New York.

**Wenzel M. (2009)**, *Nepotyzm, komunikat z badań BS/68/2009*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.

**Wypych-Dobkowska M. (2010)**, *Konsekwencje nepotyzmu w organizacjach*, z. 6, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki, Kraków.

Słownik naukowy, <http://nauka.money.pl/slownik-naukowy>, dostęp: 1 marca 2016.

**Anna Kroenke\***

Politechnika Gdańska

## **Menedżer w zmieniającej się organizacji – ujęcie teoretyczne**

### **Leaders for Organizations in Change**

**Abstract:** Modern organizations transform quickly, but not in any organization change is rapid. Declaration of the changes does not necessarily mean that it actually happens. Organizations on the one hand need to change the other are afraid to carry them out. One of the most difficult roles in the process of change is the role of the manager. The changes do not happen by themselves. Good to carry out changes on the one hand, involvement of the entire organization on the other thought leadership manager who sets the direction of change and gives it the necessary momentum. This is a challenge faced by organizations on the world. Not only what changes to make, when and for what purpose, but most of all, who put at the forefront of these changes. The article is an attempt to answer the challenges facing becoming manager in changing the organization and how you can achieve these goals.

**Key-words:** leader, change, manager, organization, organization change

## **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje przeobrażają się szybko albo nie przeobrażają wcale. Sama deklaracja chęci zmiany wcale nie musi oznaczać, że zmiana faktycznie ona nastąpi. Organizacje z jednej strony potrzebują zmian, z drugiej strony boją się ich przeprowadzenia. W wielu wypadkach są one jednak konieczne, głównie po to, by przetrwać w zmieniającym się środowisku. Jedną z trudniejszych ról w procesie zmiany

\* anna.kowalczyk.wawa@gmail.com

jest rola menedżera. Dobre przeprowadzenie zmian wymaga nie tylko zaangażowania całej organizacji, lecz także świadomego przywództwa menedżera, który wyznacza kierunek zmiany i nadaje jej odpowiednie tempo. Artykuł jest próbą odpowiedzi, przed jakimi wyzwaniem staje menedżer w zmieniającej się organizacji i w jaki sposób może te cele osiągać. Szczególnie istotne jest tu zwrócenie uwagi na specyficzne cechy i umiejętności, które powinny charakteryzować menedżera odpowiedzialnego za proces zmian w organizacji.

## Wyzwania zmieniających się organizacji

Potrzeby współczesnych organizacji przynoszą nowe podejście nie tylko do zmian, lecz także do sposobu ich przeprowadzania. Otoczenie biznesowe zmienia się nieustannie, a co za tym idzie, organizacje potrzebują przeobrażać się wraz ze zmieniającymi się realiami. Wiele organizacji zadaje sobie dziś pytanie, jakie zmiany przeprowadzić i jak ich wprowadzenie wpłynie na bieżącą działalność. Problemem jest także to, kto zmianę przeprowadzi i w jaki sposób. To właśnie dlatego rola menedżerów, a tak naprawdę nie tyle menedżerów, ile liderów tak bardzo się zmieniła. Menedżer nie zawsze utożsamiany jest z liderem, a to właśnie liderów potrzebują organizacje. Jak podaje Jolanta Walas-Trębacz [2009, s. 35], rodzaje zmian – podobnie jak ich motywy – są bardzo różnorodne. W pewnych przypadkach zmiany są bardzo ograniczone i krótkotrwałe, w innych natomiast – szerokie i długotrwałe, a czasami szybkie i gwałtowne. Z uwagi na skuteczność kierowania zmianą w przedsiębiorstwie ważne jest dostrzeżenie źródeł zmian w organizacji, a także poznanie ich natury i rodzaju. Należy pamiętać, że każda zmiana wiąże się z ryzykiem, a jest ono tym większe, im bardziej skostniała jest organizacja. Dobrym przykładem są tu przedsiębiorstwa państwowe, gdzie potrzeba zmiany często jest wyraźna, ale dzieje się wolno. Często to właśnie procedury, pewne schematy i ograniczenia natury formalnej blokują możliwość przeprowadzenia jakiegokolwiek zmiany. Jak wskazuje Edyta Wiśniewska [2013, s. 175], w przedsiębiorstwie zasadność zmiany powinna kształtować się periodycznie na skutek permanentnego monitorowania otoczenia. Istotne jest przy tym, aby następowało to szybciej niż u konkurencji. Z tego względu i na tej podstawie narodziła się tak wysoce ceniona i pożądana umiejętność zarządzania zmianą. To ona stała się obecnie kluczową kompetencją przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się środowisku rynkowym. Umiejętne zarządzanie zmianą w postaci preparatyki oraz procesu



implementacyjnego zależy jednak w każdym wypadku od charakteru zmian, które przedsiębiorca ma zamiar lub musi wprowadzić, tj. czy mowa o dostrajaniu czy rewolucyjnej zmianie wewnątrz przedsiębiorstwa.

Często dzieje się tak, że organizacja widzi potrzebę zmian i deklaruje chęć zmiany. Z jednej strony jest zatem otwartość na zmiany, z drugiej strony entuzjazm. Kiedy wszyscy chcą zmian, ale jeszcze nie wiedzą, co będzie zmieniane, w jaki sposób i jakie będą tego konsekwencje, łatwo o entuzjazm, który z czasem może się przerodzić w niechęć i rezygnację, gdy jasne stanie się, że zmiana to nowe wyzwanie także dla pracowników, zwłaszcza w kontekście zmiany czy rozwoju własnych kompetencji. Jak podkreśla Katarzyna Czop [2013, s. 15], dla pracowników zmiany w organizacji oznaczać mogą możliwość rozwoju indywidualnego potencjału poprzez wejście w nowe role, uczenie się nowych umiejętności i zachowań, a także przełamywanie oporów i barier wynikających z indywidualnych predyspozycji oraz doświadczeń. Zmienność warunków funkcjonowania organizacji, która przekłada się na względną stabilność pracowników, wymaga rozwijania indywidualnych zdolności do radzenia sobie ze zmianą, nie tylko w obszarze życia zawodowego. Wymaga to również większej samoświadomości pracowników i zaufania do siebie, ale także weryfikacji priorytetów i motywów aktywności podejmowanej w organizacji. W zależności od tego, jak zmiana zostanie oceniona i odebrana przez pracowników, można spodziewać się entuzjazmu lub narastającego oporu wobec nowych wyzwań, potrzeb i oczekiwań organizacji. Opór jest jedną z największych barier w procesie zarządzania zmianą. A pojawia się tam, gdzie ludzie czują się zagrożeni. Jak wskazuje Magdalena Centkowska [2015, s. 11], za najważniejszą barierę teoretycy i praktycy uznają opór pracowników, ponieważ niezależnie od tego, czego zmiany dotyczą, zawsze łączy je wspólny mianownik – zasoby ludzkie. Zmiany, które wywołują największe opory, to po pierwsze, te związane z nowymi wymaganiami w kwestii umiejętności i wiedzy. Pracownicy przeciwstawiają się najsilniej tym zmianom, które spowodują, że ich umiejętności i posiadane kompetencje nie są już wystarczające. Drugą grupę tworzą te, w których wyniku słabnie pozycja danego pracownika bądź jakkolwiek ucierpi on materialnie [...]. Trzecią już kategorią zmian są te, które wychodzą z wewnątrz, czyli propozycje zmian współpracowników. Należy tutaj podkreślić zależność – im większa jest rywalizacja wśród pracowników, tym mniejsza bądź żadna jest aprobatą dla pomysłów współpracowników. Zmianami, które powodują opór, są te związane z ryzykiem. Jak podaje Małgorzata Grabus [2013, s. 42], z perspektywy psychologicznej opór wobec zmian jest sposobem radzenia sobie jednostki ze zmianą, a w szczególności z niepewnością, jaką ta zmiana niesie.

Zarządzanie zmianą to wyzwanie dla każdego menedżera. Sfera personalna, która odgrywa kluczową rolę w całym procesie zmian, może się okazać najbardziej problematyczna, ale to ona odgrywa największą rolę, jeśli zmiana ma być trwała. Jak wskazuje Mariusz Sobka [2014, ss. 71–72], lider zmiany jest jednym z najistotniejszych pracowników współczesnego, przedsiębiorstwa nastawionego na rozwój. Od lidera zmiany wymaga się więc przede wszystkim kompetencji z zakresu zarządzania personelem (coaching, motywowanie do zmian, wspieranie pracy w grupie) i właśnie te umiejętności odróżniają przywódcę zmiany od tradycyjnego menedżera. Współczesne przedsiębiorstwo poddawane ciągłym zmianom, aby skutecznie sobie z nimi poradzić, musi mieć w swych strukturach lidera. Efektywność zarządzania obniża się, a sposobem na przeciwdziałanie temu trendowi jest zastąpienie menedżera liderem. Lider tworzy wizję zmiany, motywuje i inspirowanie pracowników do jej realizacji, dlatego też określa się go liderem zmiany. Pracownicy, aby zaakceptować zmianę, a przede wszystkim uczestniczyć w całym procesie wprowadzania zmiany, muszą wiedzieć i rozumieć, po co organizacja musi się zmienić. Jakie będą tego korzyści i co się stanie, jeśli zmiany nie nastąpią. To także jedno z wyzwań, jakie stoją przed liderem. Zmiana musi wynikać z potrzeby wewnętrznej firmy, odpowiedzi na zmieniające się otoczenie biznesowe, które wymusza przeobrażanie się przedsiębiorstw. Zmiana dla samej zmiany, bez szczegółowej analizy, czemu właściwie służy, może się okazać porażką.

Jak wyjaśnia Monika Jasińska [2010, s. 66], w nowoczesnie zarządzanej firmie istotne znaczenie w kreowaniu jej sukcesu mają nie tylko wykwalifikowani, lecz także zaangażowani pracownicy, a także wykształceni i operatywni menedżerowie, którzy we właściwy sposób pełnią funkcje przywódcze. Dla wielu menedżerów wyzwaniem jest umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, wykorzystania ich zdolności oraz skłonienia ich do wspólnego działania w systemach bardziej złożonych niż te, które działają obecnie. Dlatego też menedżerowie niejednokrotnie powinni diametralnie zmienić swój sposób myślenia. Paweł Żukowski [2009, s. 101] wskazuje, że od każdego menedżera – bez względu na poziom zarządzania, zajmowane stanowisko i pełnione funkcje – wymaga się skuteczności i efektywności w pracy kierowniczej. W pracy tej bowiem wiedza i umiejętności menedżerskie, osobowość, doświadczenie, inteligencja, wyobraźnia to elementy kluczowe, ale ich właściwe zespolenie ocenia się po skuteczności działania (po rezultatach).

## Lider zmiany – charakterystyka cech i umiejętności w kontekście wyzwań menedżerskich

Współczesne organizacje nieustannie borykają się ze zmianami, które są konsekwencją zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Jak podają Anna Mitek i Ireneusz Miciuła [2012, ss. 54–55], przedsiębiorstwa zawsze funkcjonują w określonym otoczeniu zewnętrznym. Działają w konkretnym regionie w powiązaniu z państwem i innymi firmami. Otoczenie stwarza im pewne szanse i możliwości, ale jednocześnie stawia przed nimi wymogi i ograniczenia. Jak wskazuje Zbigniew Maciaszek [2010, s. 26], każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał. Pomocne są w tym różne koncepcje i metody zarządzania. Poszukiwanie nowego paradygmatu zarządzania to poszukiwanie nowego modelu zarządzania, który zapewni firmie przetrwanie i umożliwi skuteczne konkurowanie. Każda zmiana wiąże się z ryzykiem, dlatego wprowadzanie jakichkolwiek zmian powinno być poprzedzone dogłębną analizą tego, co należy wykonać, w jaki sposób, kiedy i za pomocą jakich ludzi. Jakie zmiany faktycznie są potrzebne, kiedy powinny być przeprowadzone i jaki jest ich cel.

Wybranie lidera czy liderów odpowiedzialnych za przeprowadzanie zmian nie jest kwestią łatwą. Przede wszystkim dlatego, że zmiana często dotyczy całej organizacji i jej pracowników. Często przeprowadzenie radykalnych zmian w firmie w wielu obszarach działalności jest jedyną możliwością, by mogła ona przetrwać na rynku. Umiejętność szybkiego identyfikowania zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym jest możliwa dzięki skutecznemu działaniu menedżera. Jak twierdzi Ludmiła Stemplewska [2013, s. 7], bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają również zasoby ludzkie, odpowiednio zarządzane przez menedżerów. Andrzej Olak [2011, s. 172] wskazuje, że współczesne organizacje i przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach społeczeństwa wiedzy muszą poszukiwać narzędzi, które umożliwiłyby im poprawę pozycji konkurencyjnej. Muszą być ze wszech miar elastyczne. Wzrastające zainteresowanie obszarem zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, które można zauważyć zarówno w światowej, jak i polskiej literaturze, to odpowiedź na potrzeby praktyki zarządzania. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy w coraz większym stopniu od jakości zasobów niematerialnych. Czynniki te w sposób pośredni i bezpośredni determinują wartość przedsiębiorstwa.

Skupiając się na kluczowych cechach i umiejętnościach współczesnych liderów, warto zacząć od terminu przywództwa. Jak podaje Ewa Willmanowicz [2012, s. 122], współcześnie pożądane jest łączenie przywództwa z zarządzaniem i zachowywanie ich w równowadze. Efektywne zarządzanie i skuteczne przywództwo gwarantuje dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. Przewaga którejkolwiek ze stron może prowadzić do braku inspiracji lub dezorganizacji podwładnych. Skuteczny, doświadczony menedżer potrafi nie tylko łączyć te role, lecz także dobierać w odpowiednich proporcjach w zależności od potrzeb. Czasami bardziej potrzebne są umiejętności przywódcze, by zainspirować zespół do działania, jednak w wielu sytuacjach to kompetencje z zakresu zarządzania stanowią fundament efektywnej współpracy.

Jak zauważa Maria Flak [2014, s. 86], wzrosły wymagania stawiane menedżerom. Dużego znaczenia nabierają cechy, postawa, umiejętności, doświadczenie przedsiębiorcze, a wszystko musi być osadzone na obszernej wiedzy przedsiębiorczej. Przedsiębiorczość kadry kierowniczej wpływa na powstawanie nowych przedsięwzięć, wyprzedzanie oczekiwań klientów, tworzenie innowacyjnych projektów i powstawanie kreatywnych rozwiązań. Menedżerowie są z jednej strony kreowani przez środowisko zawodowe, a z drugiej strony sami je kształtują. Lider zmian to osoba, która wyznacza kierunek zmian, sposób ich realizacji, ale także wie, jak, kiedy i za pomocą jakich narzędzi motywować zespół, by zmiana miała szansę nastąpić. W procesie zmian największym wyzwaniem są ludzie, których zmiana dotyczy i którzy za proces zmian choć w części są odpowiedzialni. Lider musi angażować wszystkich. Zmiana organizacji to nie tylko zmiana logotypu, marki, wizerunku, ale przede wszystkim zmiana mentalności i podejścia w kluczowych dla biznesu obszarach. Każda organizacja w pewnym momencie potrzebuje zmiany. Jedne zmieniają się permanentnie, wraz ze zmieniającym się otoczeniem biznesowym, inne są zbyt skostniałe, by zmiana mogła nastąpić względnie szybko. Jak wskazują Marian Gorynia i Jan Napoleon Saykiewicz [2007, s. 8], największym wyzwaniem, przed jakim stoi dziś biznes, jest zarządzanie zmianą. Wydaje się oczywiste, że jest mało prawdopodobne, by na jakikolwiek produkt lub usługę trwało wieczne zapotrzebowanie i że zajmowanie czołowej pozycji jest w większości przypadków sytuacją przejściową i bardzo często krótkotrwałą. Odnosi się to nie tylko do biznesu, lecz także zarówno do polityki, jak i wielu koncepcji i metod naukowych. Zmiana jest obecna wszędzie. W tych warunkach ważnym wyzwaniem jest poszukiwanie i kreowanie przez firmy wyrazistych i wyróżniających się kompetencji. Globalny rynek rodzi nowe potrzeby i pragnienia

klienta, natomiast pojawienie się nowych technologii przyczynia się do rozwoju produktów i usług.

Dla menedżera odpowiedzialnego za proces zmian kluczowa będzie także komunikacja. Jak wskazuje Józef Ober [2013, s. 258], warto zwrócić uwagę, że komunikowanie się w organizacjach jest powiązane bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania, czyli: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą, a menedżerowie realizują owe funkcje zarządzania w znacznym stopniu właśnie poprzez proces komunikacji. Od informacji, jakie otrzyma organizacja i pracujący w niej ludzie, zależy nastawienie i zrozumienie procesu. Dlatego jednym z pierwszych kroków, jakie powinien podjąć menedżer, jest uwzględnienie, w jaki sposób, przez kogo, kiedy i w jakiej formie zostanie przekazana informacja o zmianach planowanych w organizacji: w jakim kierunku organizacja ma się zmieniać, za pomocą, jakich narzędzi, z udziałem jakich ludzi i jak to odnosi się do poszczególnych pracowników. Brak komunikacji, a przede wszystkim brak informacji rodzi lęk. Jak wskazuje Hanna Kowalczyk [2008, s. 107], nie trzeba przekonywać, że sprawność obiegu informacji wewnątrz zarówno dużej, jak i małej firmy okazuje się zasadniczym czynnikiem determinującym sukces strategii jej funkcjonowania i rozwoju. Ważną kategorią w komunikowaniu wewnętrznym przedsiębiorstwa są bezpośrednie kontakty między pracownikami. To właśnie oni, czyli wszyscy pracownicy funkcyjni, są odpowiedzialni za komunikację wewnętrzną w firmie. Dobrze poinformowany pracownik pracuje lepiej, efektywniej i bezpieczniej. Jedną z najważniejszych przyczyn kryzysów jest właśnie brak lub niedostatek komunikacji wewnętrznej, a kiedy kryzys już się wydarzy, to m.in. komunikacja wewnętrzna decyduje o tym, czy da się wszystko opanować, czy też dojdzie do zaostrzenia sytuacji. Jak podaje Juliusz Bolek [2012, s. 137], przy zadaniach wymagających osobistego zaangażowania pracownika albo jego inwencji brak wiedzy lub zrozumienia celu może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji. Jednocześnie dzięki posiadanej wiedzy pracownicy mają okazję do komunikowania własnemu otoczeniu informacji na temat przedsiębiorstwa i jego działalności.

Analizując kluczowe cechy lidera zmiany, można zauważyć, że trudno o uniwersalny zestaw kompetencji, które dawałyby gwarancję sukcesu menedżera. Nie istnieje żaden wzorzec, którego zastosowanie dawałoby pewność odniesienia sukcesu w zarządzaniu zmianą, zespołem czy organizacją. Różnorodne style zarządzania, osobowości, temperament, postawy i wartości wpływają na to, w jaki sposób dana osoba realizuje rolę lidera, natomiast organizacja ocenia i weryfikuje, na ile pokrywa się to z jej oczekiwaniami i potrzebami. Można mówić o pewnych cechach wspólnych, których

występowanie jest dla liderów istotne. W tym miejscu na pewno warto zaznaczyć, że kluczowe są kompetencje związane z zarządzaniem ludźmi, zespołem. Pojawia się szereg informacji na temat istotności zarządzania personelem, ale trzeba pamiętać, że to obszar szczególnie trudny. Organizacja i zespoły stworzone w jej ramach to ludzie o różnych postawach, wartościach, potrzebach, motywacjach i oczekiwaniach, dlatego wypracowanie jednego modelu postępowania i współpracy z ludźmi, który można przełożyć na wszystkich, nie istnieje. Są jednak aspekty, na których warto się skupić, chcąc przewodzić innym. Jak wskazuje Mariola Dźwigoł-Barosz [2014, ss.106–118], zadanie współczesnych przywódców organizacji polega na inspirowaniu innych. Tacy przywódcy stawiają swoich pracowników wobec ambitnych wyzwań i starają się podtrzymać ich entuzjazm. Podstawowym elementem strategii przywódcy jest rozwijanie zasobów ludzkich, kompetencji i talentów, a motorem działalności przedsiębiorstwa są ludzkie sukcesy. Wiara w ludzi, ich możliwości, umiejętności daje szansę tworzenia wizji, która wykorzysta ich potencjał.

Wśród istotnych cech, które powinny charakteryzować lidera, nie można nie wspomnieć o inteligencji emocjonalnej. To ona w dużej mierze warunkuje nie tylko to, jak będą się kształtować relacje pomiędzy liderem i zespołem, lecz także to, jak będzie on sobie radził w wielu zróżnicowanych sytuacjach. Jak podają Anna Siwy-Hudowska i Anna Kieszkowska-Grudny [2010, s. 29], termin „inteligencja emocjonalna” (IE) wprowadził do psychologii Daniel Goleman, który traktuje ją jako konstrukt złożony, obejmujący zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kontrolowania i kierowania nimi, umiejętność samomotywacji, a także empatię i umiejętności społeczne. Daniel Goleman [1999, s. 46] wskazuje, że kompetencja emocjonalna odgrywa szczególnie ważną rolę w przewodzeniu, czyli odgrywaniu roli, która polega przede wszystkim na mobilizowaniu innych do skutecznego wywiązywania się z nałożonych zadań. Brak umiejętności interpersonalnych u przywódcy odbija się niekorzystnie na pracy wszystkich jego podwładnych: prowadzi do marnowania czasu, wywołuje gorycz, osłabia motywację i zaangażowanie, budzi złość, wrogość i apatię. Wysoką inteligencję emocjonalną przywódcy lub jej brak można mierzyć zyskami lub stratami organizacji w wykorzystywaniu talentów podwładnych. We współczesnym świecie trudno o sukces bez inteligencji emocjonalnej, choć należy zaznaczyć, że sama inteligencja emocjonalna nie daje gwarancji osiągnięcia sukcesu, tylko możliwości jego osiągnięcia.

Współczesny lider, działający szczególnie tam, gdzie środowisko pracy jest trudne, zmienne i nieprzewidywalne, powinien także potrafić wyjść poza strefę komfortu

i bezpieczeństwa. Niepopularne, odważne decyzje, zachowania, opinie czy zarządzenia – wszystko to, co wywołuje kontrowersje i opór, jest częstym dylematem wielu liderów. Liderzy muszą być zatem świadomi, że tam, gdzie następują duże zmiany, a dodatkowo dzieje się to dość szybko, trudne decyzje będą nieuniknione. Gdy kluczowe staje się osiągnięcie celów i wprowadzenie zmian, które umożliwią ich osiągnięcie należy być przygotowanym na szereg wyzwań. Dobry lider nie kieruje się chęcią utrzymania sympatii u wszystkich. Wręcz przeciwnie – jest gotowy przyjąć na siebie krytykę i niechęć, która pojawia się z wielu stron. Ma świadomość, że pewne zachowania wystąpią, ale mimo to nie blokują one jego zamierzeń i decyzji.

Skuteczni liderzy z jednej strony muszą poradzić sobie z czynnikiem ludzkim, który występuje w każdej organizacji, z drugiej strony z zaplanowaniem, przeprowadzeniem i utrzymaniem zmiany. To rolą lidera jest wyznaczyć kierunek zmian, a następnie stworzyć plan, który doprowadzi do ich osiągnięcia. Zjednoczenie wokół ważnych idei ludzi odpowiedzialnych za ich osiągnięcie będzie w dużej mierze warunkowało sukces. Najtrudniejsze są zmiany o charakterze typowo rewolucyjnym. Mogą pokazywać wyrazistość menedżera, ale zwykle na krótko. Zmiany „rewolucyjne” budzą największy opór i strach. Jeśli nie są podyktowane ważną potrzebą, nie powinny być wprowadzane tylko po to, by pokazać odwagę i ambicję lidera. Każda zmiana musi wynikać z jakiejś potrzeby. To, czy zmianę uda się wprowadzić, w dużej mierze zależy od tego, kto będzie jej przewodził i jaki styl przewodzenia wybierze. Wpływ lidera na powodzenie zmiany jest ogromny. Może być pozytywny, ale może być też bardzo negatywny. W dużej mierze uzależniony jest od wiarygodności lidera. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia charyzmy, która pełni istotną funkcję w przewodzeniu. Jak wskazuje Edward Szczepanik [2013, ss.17-26], charyzma jest zawsze grą na emocjach, które wyzwolone, uruchamiają potężną siłę energii społecznej, dzięki której ludzie realizują to, co wcześniej wydawało się nierealne. Przywództwo charyzmatyczne przyjmuje za oczywisty fakt, że przełożony nie tylko inspiruje podwładnych, ale również ich ogranicza. Przywódca jest dla podwładnych wzorem do naśladowania i uosobieniem władzy, która uważana jest za synonim prestiżu, pozycji społecznej, siły i dynamicznego rozwoju. Działalność przywódcza to ciągła inspiracja do działań zespołu. Przywódca jest jednostką aktywną, dynamiczną, która inspiruje, inicjuje działania w organizacji. Jak wskazuje Jolanta Babiak [2008, s. 91], przywódca charyzmatyczny imponuje swoim podwładnym. Zdobywa ich posłuszeństwo, zwłaszcza w sytuacjach nieznanych, problemowych i kryzysowych. Wtedy właśnie podwładni wymagają pokierowania, pokazania drogi wyjścia z impasu i są gotowi podporządkować się wytycznym osoby,

która ma przekonujący program działania. Przywództwo charyzmatyczne może być zatem postrzegane przez pryzmat wpływu wywieranego na podwładnych i silnej więzi emocjonalnej podwładnych i przywódcy.

## Podsumowanie

Zadania lidera w zmieniającej się organizacji stanowią duże wyzwanie. Współczesne organizacje muszą się zmieniać, tak jak zmienia się środowisko, w którym funkcjonują, a pozyskanie ludzi, którzy będą w stanie przeprowadzić procesy zmian, jest kluczową kwestią dla wielu organizacji. Żaden lider nie może przewidzieć, jakie dokładnie wyzwania i trudności pojawią się na jego drodze. Mimo to powinien znać i rozumieć cel, jaki stawia przed nim organizacja, dobrać metody i narzędzia, które z jednej strony umożliwią mu realizację celów, a z drugiej strony pozwolą zachować ludzi w ramach danej organizacji. Często liderzy zapominają, że to, czego potrzebuje organizacja, niekoniecznie pokrywa się z tym, czego potrzebują ludzie. Są oni bardzo istotni w procesie zmiany, ale uleganie oczekiwaniom zespołu w celu utrzymania komfortu psychicznego za wszelką cenę jest jednym z największych błędów. Efektywne zarządzanie organizacją wymaga od lidera wszechstronnych umiejętności, które będą warunkowały sukces lub przyniosą porażkę.



## Bibliografia

**Babiak J. (2008)**, *Cechy przywódcze, jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odra-  
dzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, „Przegląd Psychologicz-  
ny”, tom 51, nr 1.

**Bolek J. (2012)**, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi  
komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo* [w]: *Zarządzanie kapitałem intelek-  
tualnym w organizacji inteligentnej*, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, War-  
szawa.

**Centkowska M. (2015)**, *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, Ze-  
szyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z.77.

**Czop K. (2013)**, *Prorozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do  
zmian*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie- Zarządzanie w XXI wieku. Menadżer innowa-  
cyjnej organizacji”, Wydawnictwo SAN, tom XIV, z. 12, cz. II.

**Dźwiwoł-Barosz M. (2014)**, *Rola liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, Ze-  
szyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z.70.

**Flak M.(2014)**, *Rola kompetencji przedsiębiorczych w pracy menadżerskiej*, *Studia  
Oeconomica Posnaniensia*, vol. 2, no. 10.

**Goleman D. (1999)**, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, wyd. Media Rodzina.

**Gorynia M., Saykiewicz J.N. (2007)**, *Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji  
i globalizacji*, „Przegląd Organizacji” 1/2007.

**Grabus M. (2013)**, *Opór wobec zmian- źródła indywidualne i uwarunkowania organi-  
zacyjne*, HRM(ZZL),2-2013.

**Jasińska M. (2010)**, *Udział menadżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na  
wiedzy*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, seria: „Administracja i Za-  
rządzanie”, nr 84.

**Kowalczyk H. (2008)**, *Komunikacja podstawą interakcji pracowniczej*, Zeszyty Nauko-  
we Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, nr 6.

**Maciaszek Z. (2010)**, *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*,  
Zeszyty Naukowe Zarządzanie zmianami 1/2010.

**Mitek A., Miciuła I. (2012)**, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 28.

**Ober J. (2013)** *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z.65.

**Olak A. (2011)**, *Zasoby ludzkie i wiedza, jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy – Społeczeństwo informacyjne- regionalne aspekty rozwoju”, z. 23.

**Siwy-Hudowska A., Kieszkowska- Grudny A. (2010)**, *Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku*, „Psychologia Społeczna”, tom 5.

**Stemplewska L. (2013)**, *Znaczenie zarządzania zmianą i pracownikami w firmie*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 86.

**Sobka M. (2014)**, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska.

**Szczepanik E. (2013)**, *Przywództwo w kierowaniu i zarządzaniu organizacją*, Europejska Uczelnia Informatyczno- Ekonomiczna w Warszawie, „Dylematy 1”.

**Walas-Trębacz J. (2009)**, *Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2(13), t.2.

**Willmanowicz E. (2012)**, *Przywództwo, jako kluczowa rola Top Managementu we współczesnych organizacjach*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30.

**Wiśniewska E. (2013)**, *Restrukturyzacja organizacyjna, jako zmiana radykalna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z.67.

**Żukowski P. (2009)**, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menadżera*, „Przedsiębiorczość- Edukacja”.

**Krzysztof Bartczak\***

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Osobowościowe uwarunkowania pracy efektywnego menedżera – przegląd badań**

### **Personality Working Conditions for the Effective Manager – Research Review**

**Abstract:** In this paper discussed issues relating to the characteristics, which should have every manager working in a knowledge-based organization. The work was based on research that has been realized by other authors among companies operating in Poland. It was divided into three parts. The first characterized the most important issues relating to the knowledge-based organization. In the second chapter addresses issues related to the site manager in the organization. The third part of the work, presents the results of tests relating to the characteristics of this manager.

**Key-words:** effective manager, efficiency, competence, enterprise, management

## **Wstęp**

Najcenniejszym kapitałem każdej organizacji są niewątpliwie ludzie, a więc wszyscy jej pracownicy [Czekanowski 2014, s. 136]. To bowiem oni decydują o sprawnym realizowaniu wszelkich procesów, do których dochodzi w tej organizacji, o jej pozytywnym wizerunku w otoczeniu, a także o fachowości w podejściu do klienta. Wśród nich szczególną rolę odgrywają menedżerowie, których zadaniem jest kierowanie określonymi działami oraz efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Współcześnie duży nacisk kładzie się na to, by każdy menedżer odznaczał się szeregiem charakterystycznych cech. Podkreśla się, że dzięki temu możliwe będzie

\* bartczak@ee.pw.edu.pl

sprawne wypełnianie przez niego wszelkich obowiązków, tworzenie nowych wartości dla organizacji, a także przyczynianie się do odnoszenia przez nią sukcesów. Posiadanie przez menedżera określonych cech jest szczególnie ważne w ramach funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, w których właśnie osoba tego menedżera odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Celem niniejszej pracy jest wyznaczenie tych spośród wspomnianych cech, które mają najważniejsze znaczenie dla sprawnego działania organizacji opartych na wiedzy. Główna hipoteza badawcza brzmi:

Efektywny menedżer musi się charakteryzować głównie cechami takimi jak innowacyjność, komunikatywność, otwartość, kreatywność oraz niezależność, a także posiadać umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi i współpracy z nimi.

Cechy te będą wyodrębnione na podstawie literatury przedmiotu i wyników badań, które zostały w niej zawarte. Podczas realizacji tematu wykorzystana zostanie metoda nazywana *desk research*, a więc analizy danych zastanych. Polega ona na kompletowaniu tych danych i informacji odnoszących się do określonej tematyki, które mają charakter wtórny, a więc które zostały już opracowane przez innych autorów i opublikowane przez nich w formie książki czy artykułu [Makowska, Boguszewski 2013, ss. 9–31]. Wybór takiej metody został umotywowany przede wszystkim faktem, że dotychczas zrealizowano szereg badań dotyczących cech efektywnego menedżera w organizacjach opartych na wiedzy i aktualnie istnieje potrzeba zebrania wyników tych badań w jednym miejscu, a następnie zsyntetyzowania wniosków, które z nich płyną w celu wyznaczenia tych cech, które mają największe znaczenie dla funkcjonowania wspomnianego rodzaju organizacji.

## Wyjaśnienie najważniejszych pojęć

Z uwagi na to, że w pracy pojawią się różnorodne pojęcia dotyczące omawianej problematyki, które, co ważne, nierzadko całkowicie niesłusznie są ze sobą utożsamiane, konieczne staje się ich wyjaśnienie i omówienie zachodzących między nimi relacji. Mowa tutaj o terminach takich jak cechy, umiejętności i kompetencje, a także efektywność.

Jeśli chodzi o cechy to ogólnie, w ujęciu psychologicznym uważa się, że są to tendencje do przejawiania przez człowieka określonych zachowań, sądów czy emocji, które uwidaczniają się w określonych sytuacjach i które mają charakter zgenera-

lizowany. Innymi słowy cechy to elementy osobowości człowieka, które wpływają na sposób jego zachowania się w poszczególnych sytuacjach, do których dochodzi podczas jego życia. W takim ujęciu konkretne cechy są względnie stałe, co decyduje o tym, że charakteryzowanie się przez różnych ludzi identyczną cechą prowadzi do regularności i podobieństwa ich zachowań. Należy dodać, że cechy mogą być zarówno uwarunkowane genetycznie (dotyczy to na przykład temperamentu), jak i uwidaczniać się w wyniku oddziaływań środowiska na jednostkę [Pervin, John 2002, ss. 10–36].

Umiejętności są definiowane niewątpliwie w wieloaspektowy sposób. Uznaje się bowiem, że mogą one stanowić pewną sprawność do posługiwania się zdobytym doświadczeniem, wiedzą czy różnymi regułami i operacjami, a także praktyczną znajomość pewnych aspektów, zdolność do realizowania określonych zadań i operacji czy biegłość w wykonywaniu czegoś [Sikorski 2004, s. 132]. Chlewiński [1992, s. 161] z kolei uznał, że umiejętności to pewien konstrukt teoretyczny, który może być odnoszony do dyspozycji, a więc odpowiednio ukształtowanych schematów czynnościowych, do efektywnego realizowania zespołu określonych czynności, które mają charakter zorganizowany oraz poznawczy lub poznawczo-motoryczny i które prowadzą do realizacji konkretnych i zwykle złożonych celów. Co ważne, umiejętności, podobnie jak cechy, mogą mieć charakter zarówno nabytych genetycznie (na przykład odruch ssania), jak i nabytych podczas życia, przy czym zdecydowanie większe znaczenie mają te drugie. Oba te terminy, czyli cechy i umiejętności, należy zdecydowanie od siebie odróżnić, gdyż cechy to tendencje do określonych zachowań, natomiast umiejętności są znajomością pewnych reguł czy sprawnością do określonego działania.

Zdecydowanie najszerszy zakres pojęciowy spośród omawianych tutaj terminów mają kompetencje. Są one bowiem zwykle definiowane jako zespoły czy suma wiedzy, umiejętności oraz cech, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania określonej pracy. Przegląd najważniejszych definicji kompetencji znajduje się w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd definicji kompetencji

Autor	Kompetencje to:
B. E. Becker, M. A. Huselid	wiedza, zdolności, umiejętności oraz cechy osobowości, które w bezpośredni sposób wpływają na efekty wykonywanej przez daną osobę pracy
R. Boyatzis	suma ogólnej wiedzy, cech, wyobrażeń o sobie, motywacji, ról społecznych oraz umiejętności, które umożliwiają człowiekowi realizowanie obowiązków zawodowych czy rodzinnych
M. Montmollin	ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, standardowych procedur, zachowań czy sposobów rozumowania, które można wykorzystywać bez procesu uczenia się nowych rzeczy
D. Thierry, C. Sauret, N. Mond	ogół wiedzy, postaw i zdolności do działania, które tworzą jednorodną całość w zależności od celu i warunków działania
C. Lévy-Leboyer	zintegrowane wykorzystywanie zdolności, nabytej wiedzy, umiejętności oraz cech osobowości do realizacji założonych celów w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa
H. Jahja, B.H. Kleiner	charakterystyczne cechy, które są demonstrowane przez pracownika i które zawierają jego wiedzę, umiejętności oraz zachowania, umożliwiające mu prawidłowe realizowanie zadań
S. Whiddett, S. Hollyforde	zespół cech danej osoby, obejmujący motywację, cechy osobowości, samoocenę związaną z funkcjonowaniem w grupie pracowniczej, umiejętności oraz wiedzę, która została przyswojona przez tę osobę i którą się ona posługuje

Źródło: Witaszek 2011, s. 305.

Kompetencje zawierają więc w sobie cechy oraz umiejętności, w związku z czym jest to pojęcie najszerze spośród dotychczas omawianych.

W tym miejscu warto wyjaśnić jeszcze termin „efektywność”. Ogólnie uznaje się, że efektywność to:

- różnica pomiędzy efektami a nakładami określonej pracy (określa się ją również jako korzystność) – wynik powinien być większy od zera, co oznacza, że uzyskane efekty określonej pracy były wyższe od poniesionych nakładów,
- iloraz efektów do poniesionych nakładów (ekonomiczność) – wynik powinien być większy od jedności, co oznacza, że poniesione nakłady są niższe od efektów danej pracy,
- iloraz różnicy między efektami a nakładami do poniesionych nakładów – jest to stopa zwrotu z inwestycji (*return on investment* – ROE), która jest określana procentowo [Rutkowska 2013, s. 440].

Jeśli chodzi o menedżerów, to najbardziej zbliżonym ujęciem tego, czym jest efektywność, będzie niewątpliwie to, które dotyczy korzystności. Właśnie w takim rozumieniu będzie używane pojęcie efektywności w odniesieniu do opisów menedżera znajdujących się w prezentowanej pracy.

## **Działalność menedżera w organizacji opartej na wiedzy**

W celu realizacji podjętej tematyki konieczne jest scharakteryzowanie najważniejszych kwestii odnoszących się do organizacji opartej na wiedzy. Jak sama nazwa wskazuje, jej funkcjonowanie opiera się na wiedzy, która jest definiowana przez T.H. Davenport'a i L. Prusaka [1998, ss. 2–5] jako wszelkie dane oraz informacje w działaniu. Zdaniem tych autorów dane to zbiór wszystkich faktów na temat konkretnych zdarzeń, które uwidaczniają się najczęściej pod postacią rekordów dotyczących różnych transakcji gospodarczych, natomiast informacje to rodzaj danych, które uległy przekształceniu poprzez dodanie do nich określonej wartości. Wiedza to płynne połączenie danych oraz informacji i jest zawarta w różnorodnych dokumentach, normach organizacyjnych, procesach czy praktykach.

Warto dodać, że funkcjonowanie omawianych organizacji jest elementem gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge-based economy*). Zdaniem E. Skrzypek [2011, ss. 271–272] gospodarka ta cechuje się wszechstronnym wykorzystywaniem wiedzy oraz informacji, a także tym, że w jej ramach stale rośnie popyt na wiedzę oraz wykwalifikowaną siłę roboczą, co implikuje konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji oraz uczenia się przez pracowników.

Sama organizacja oparta na wiedzy jest definiowana różnorodnie. Najczęściej wskazuje się, że jest ona organizacją, którą charakteryzuje zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian wywoływanych przez otoczenie, a nierzadko również do wyprzedzania tych zmian i kształtowania swojego otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego w aktywny sposób [Dohn 2013, s. 80]. Przy tym bardzo często organizację taką określa się również jako inteligentną, wskazując na to, że jest ona zdolna nie tylko do szybkiego przystosowywania się do warunków, w jakich funkcjonuje, lecz także do rozumienia i kojarzenia szeregu różnych faktów i informacji oraz odnajdywania właściwych i celowych reakcji na konkretne wydarzenia. W ramach takiej organizacji najważniejsze znaczenie ma gromadzenie kapitału ludzkiego oraz sprawne zarządzanie wiedzą, czemu sprzyja odrzucenie tradycyjnych struktur funkcjonowania, nacisk

na proces ciągłego zdobywania wiedzy, istnienie partnerskich układów z kontrahentami, a także utrwalanie wysokiego poziomu wewnętrznej przedsiębiorczości [Mikuła 2007, s. 51]. Zdaniem M.L. Wilensky'ego [za: Kordel, Komecki, Kowalczyk i in. 2010, s. 34] organizacja inteligentna to ta, która zajmuje się głównie gromadzeniem, interpretowaniem, przetwarzaniem oraz przekazywaniem informacji, które są niezbędne do podejmowania prawidłowych decyzji przez jej kierownictwo oraz pracowników.

W literaturze przedmiotu starano się dość często i szeroko podchodzić do kwestii odnoszących się do cech, którymi powinien się charakteryzować menedżer pracujący w organizacji opartej na wiedzy. Ogólnie należy stwierdzić, że „każda organizacja, by mogła kontynuować swoje istnienie i działanie, powinna być efektywna, tzn. powinna osiągać nie tylko optymalne korzyści do ponoszonych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwestycji dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Tę efektywność powinni zapewnić firmie jej menedżerowie. Taka jest zresztą ich podstawowa funkcja. Możliwość efektywnego funkcjonowania sektora MSP w gospodarce wymaga przedsiębiorczych zachowań właścicieli tych przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich menedżerów” [Zakrzewska-Bielawska 2009, s. 539].

W ten sposób warto zaznaczyć, że to głównie od sprawnie działającego menedżera zależy powodzenie funkcjonowania wszelkich organizacji, w tym również organizacji opartych na wiedzy. To bowiem on poprzez podejmowanie odpowiednich decyzji, efektywne wykorzystywanie wiedzy dostępnej w otoczeniu organizacji, a także efektywne kierowanie zespołem podległych mu pracowników tworzy warunki do rozwoju organizacji, często przesądzając o odnoszeniu przez nią sukcesów na rynku [Jasińska 2010, ss. 59–60].

Funkcjonowanie menedżera w ramach organizacji opartej na wiedzy wymaga od niego niewątpliwie o wiele większej fachowości i profesjonalizmu niż w tradycyjnej organizacji. Jest tak, ponieważ musi on nie tylko działać w sposób samodzielny i efektywny oraz być perfekcjonistą w wykonywaniu poszczególnych zadań, ale również mieć zdolność do pełnienia szeregu różnych funkcji, być zorientowanym na wszechstronność, która musi dotyczyć nie tylko umiejętności, lecz także doświadczenia, wykazywać się elastycznością w działaniu, być całkowicie mobilnym, gotowym do permanentnego rozwoju kompetencji, a także wykazywać się inicjatywą opartą na przedsiębiorczości [Białasiewicz 2011, s. 18].

Obecnie jeśli chodzi o menedżerów pracujących w organizacjach opartych na wiedzy, to stosuje się termin „menedżerowie wiedzy”. Zdaniem Białasiewicza [2011, s. 18] są to osoby, do których „należy zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każ-



dy pracownik w każdym miejscu i w każdej chwili miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją wykorzystać w swojej pracy. Można więc powiedzieć, że to na tych pracownikach spoczywa obowiązek budowania i wdrażania systemu zarządzania wiedzą". Z kolei Morawski [2003, s. 19], definiując menedżerów wiedzy, określa ich jako pracowników wiedzy, a więc „wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji”.

W powyższych definicjach zaznaczono więc, że menedżerowie wiedzy to pracownicy organizacji opartej na wiedzy, których cechuje niezależność i samodzielność w myśleniu oraz działaniu, którzy posiadają specjalistyczne kompetencje i są w pełni odpowiedzialni oraz świadomi własnych zadań i wartości, a także którzy posiadają umiejętności w zakresie pozyskiwania wiedzy oraz dzielenia się nią z innymi pracownikami.

Od każdego menedżera wiedzy wymaga się tego, by miał zdolność do ciągłego obserwowania otoczenia organizacji i rozumienia go, co staje się warunkiem niezbędnym do dokonywania szybkiej oceny poziomu ryzyka. Ponadto taki menedżer musi umieć kierować zespołem pracowników w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a więc w szczególności projektować i wdrażać za jego pośrednictwem wszelkie niezbędne zmiany oraz dobierać i stosować prawidłowe systemy zarządzania nim. Ważne znaczenie ma również konieczność tworzenia przez niego takiej atmosfery w miejscu pracy, która kładzie nacisk na prorozwojowość i proinnowacyjność, a także dążenie do ciągłego uczenia się, w tym również od własnych pracowników [Łobesko 2009, ss. 18–19].

Białasiewicz [2001, s. 21] do najważniejszych zadań efektywnego menedżera wiedzy zaliczyła:

- posiadanie umiejętności w zakresie prawidłowego identyfikowania aktualnych oraz potencjalnych źródeł pozyskiwania wiedzy,
- gromadzenie tej wiedzy w sposób celowy, ciągły i dynamiczny,
- tworzenie jej wewnątrz organizacji,
- systematyczny transfer tej wiedzy i umożliwienie jej wykorzystywania przez wszystkich pracowników organizacji,
- ciągłe uczenie ludzi oraz kreowanie organizacji uczącej się,
- odpowiednie gospodarowanie zasobami wiedzy,
- tworzenie kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała dzieleniu się wiedzą,
- tworzenie i prawidłowe wykorzystywanie metod, narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji.

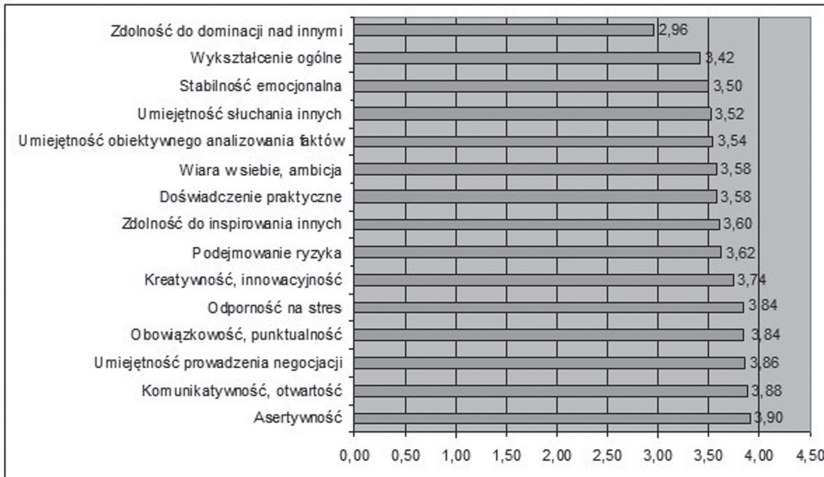
W ramach funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy menedżerowie muszą posiadać umiejętności, które umożliwią im budowę efektywnego systemu zarządzania wiedzą oraz towarzyszącej mu infrastruktury (oprogramowanie, relacje z pracownikami), jak również sprawowanie efektywnego nadzoru nad sposobami wykorzystywania wiedzy w organizacji. Ponadto musi on prawidłowo kształtować relacje z podwładnymi, tak by mógł skutecznie nimi kierować i dzielić się z nimi wiedzą oraz ją od nich pozyskiwać. Jak zaznaczyła Jasińska [2010, s. 67], „każdy menedżer we współczesnej organizacji, jeżeli chce się stać przywódcą, musi mieć wizję swojej przyszłości i organizacji, którą kieruje. Dla takiego menedżera najważniejszym wyzwaniem jest utrzymanie jak najlepszych stosunków z podwładnymi. Istotnymi kompetencjami w tym zakresie jest posiadanie szerokiej wiedzy, dużego doświadczenia, a także wyobraźni. Ważne są również cechy takie jak: inteligencja, kreatywność oraz umiejętność analitycznego myślenia. Nowoczesny menedżer musi zatem dbać o ludzi, którzy pracują na sukces firmy. Powinien przyciągać do siebie najlepszych i rozwijać ich talenty oraz umiejętności. Razem z podwładnymi powinien podejmować odważne działania”.

## Cechy efektywnego menedżera wiedzy w świetle badań

Omawiając wyniki badań, które dotyczyły cech pożądanых u współczesnych menedżerów, w pierwszej kolejności warto zaprezentować te, które zostały sformułowane przez Zakrzewską-Bielawską [2009, s. 543]. Badania zostały zrealizowane w 2006 r. wśród menedżerów pracujących w 50 firmach działających na terenie województwa łódzkiego. Spytano ich między innymi o to, jakie cechy powinny charakteryzować współczesnego menedżera. Analiza ich odpowiedzi na to pytanie została zawarta na rysunku 1.

Według respondentów badania z 2006 r. współczesny menedżer, w tym również menedżer wiedzy, musi się odznaczać przede wszystkim asertywnością, komunikatywnością i otwartością, umiejętnościami w zakresie prowadzenia negocjacji, obowiązkowością i punktualnością, a także kreatywnością i innowacyjnością. Badane osoby uznały, że znacznie mniejsze znaczenie ma posiadanie przez menedżerów zdolności do dominacji nad innymi, wykształcenie ogólne czy stabilność emocjonalna.

**Rysunek 1. Cechy potrzebne efektywnemu menedżerowi według badania zrealizowanego w 2006 r. na terenie województwa łódzkiego (skala od 1 – dana cecha nie ma znaczenia, do 5 – cecha ma bardzo duże znaczenie)**



Źródło: Zakrzewska-Bielawska 2009, s. 544.

Inne badanie, którego wyniki należy tutaj przytoczyć, zostało przeprowadzone w 2008 r. przez Talent Club, a więc ogólnopolski program edukacyjny, który jest przeznaczony dla kadry menedżerskiej i ma na celu rozwijanie wśród jej członków różnych umiejętności i kompetencji. Badane osoby spytano między innymi o to, jakimi cechami powinien się odznaczać efektywny menedżer. Analiza ich odpowiedzi na to pytanie znajduje się na rysunku 2.

Jak wynika z rysunku 2, badane przez Talent Club osoby wskazały przede wszystkim na umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne, kreatywność oraz elastyczność w zakresie rozwiązywania problemów jako na te cechy, które powinny charakteryzować każdego współczesnego menedżera, w tym również tego, który pracuje w organizacji opartej na wiedzy. Z kolei wśród cech najmniej pożądanых wskazano na bezpardonowość, umiejętność manipulowania czy autorytarne rozwiązywanie problemów, a więc te cechy, które bardzo często stają się przyczynami różnorodnych konfliktów w organizacjach. Kwestie dotyczące cech, które powinny charakteryzować współczesnego menedżera wiedzy, zostały podjęte również podczas badań zrealizowanych w latach 2008–2010 wśród menedżerów z terenu województwa mazowieckiego (N=711) oraz podlaskiego (N=304). Wyniki dotyczące ich odpowiedzi na pytanie odnośnie do pożądanых cech menedżera znajdują się w tabeli 2.

Rysunek 2. Cechy efektywnego menedżera według badania zrealizowanego w 2008 przez Talent Club



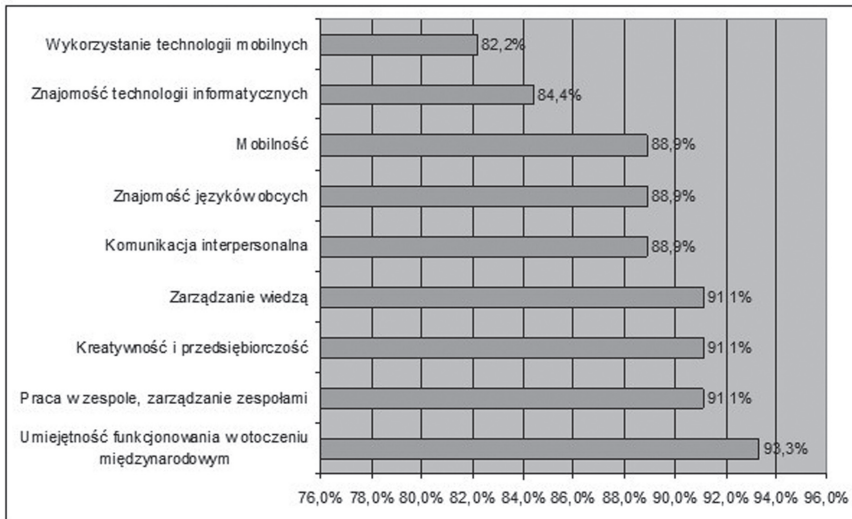
Źródło: Anam 2008.

Tabela 2. Cechy efektywnego menedżera według badania zrealizowanego w latach 2008–2010 w województwie mazowieckim i podlaskim (w %)

Które cechy menedżera uważa Pan(i) za najważniejsze? (proszę wybrać maksymalnie 5)	Województwo mazowieckie (N = 711)	Województwo podlaskie (N = 304)	Razem
Fachowość	53,3	84,7	69,0
Charyzma	52,8	68,7	60,7
Komunikatywność	82,3	36,7	59,5
Efektywność działania	52,7	60,6	56,6
Inteligencja	49,3	45,6	47,4
Sprawiedliwość	18,3	75,3	46,8
Uczciwość	49,1	41,6	45,3
Odpowiedzialność	28,0	39,6	33,8
Samodzielność	31,0	31,4	31,2
Lojalność	13,7	43,0	28,3
Uprzejmość	10,7	33,0	21,8
Humor	13,3	30,0	21,6
Opiekuńczość i empatia	12,7	21,3	17,0

Źródło: [Kubik 2012, s. 31].

**Rysunek 3. Oczekiwane kompetencje menedżerów według respondentów badania zrealizowanego w 2009 r. na zlecenie PARP**



Źródło: Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 128.

Dla respondentów badania zrealizowanego przez PARP najważniejszymi cechami efektywnego menedżera wiedzy są: umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym, sprawne kierowanie pracownikami, kreatywność i przedsiębiorczość, umiejętne zarządzanie wiedzą, a także komunikatywność.

W tym miejscu warto zaprezentować również wyniki badań, które zostały zrealizowane w latach 2003, 2004 oraz 2006 wśród ponad 2 tys. przedsiębiorstw z terenu województwa śląskiego. Badani przedsiębiorcy wśród najważniejszych kompetencji miękkich współczesnego menedżera wskazali kolejno na:

- efektywne komunikowanie się,
- umiejętność współpracy,
- przedsiębiorczość,
- elastyczność,
- orientację na klienta,
- efektywność,
- niezależność,
- umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów,
- odpowiednią organizację i planowanie pracy,
- uczenie się przez całe życie,

- postawę proaktywną,
- odporność na stres,
- umiejętność efektywnego poszukiwania wiedzy i zarządzania nią,
- komunikowanie się w językach obcych [Kupczyk 2009, s. 135].

Z kolei w wyniku badań sondażowych, które zostały zrealizowane przez Andersen Consulting wśród menedżerów z różnych państw, w tym również z Polski, dowiedziono, że kluczowymi cechami współczesnego menedżera wiedzy powinno być:

- myślenie globalne,
- docenianie różnorodności kulturowych,
- dbałość o satysfakcję klientów,
- umiejętność kierowania zespołem,
- kreatywność,
- samodzielność,
- innowacyjność [Kupczyk 2009, s. 135].

Można jeszcze zaprezentować wyniki badań, które zostały wykonane przez Jasińską [2010, s. 71] w jednym z przedsiębiorstw działających na terenie województwa mazowieckiego. W jego ramach pracowników, których było razem 50, spytano między innymi o to, jakie działania powinien podejmować menedżer, by organizacja oparta na wiedzy mogła swobodnie się rozwijać. Wśród działań tych wskazali oni głównie na:

- rozwiązywanie problemów dotyczących sprzedaży – tak stwierdziło 26,7% badanych,
- wdrażanie zmian w zakresie zwiększania efektywności pracy zespołowej – 24,8%,
- usprawnianie systemu komunikacji wewnątrz organizacji – 17,1%,
- realizowanie działań w obszarze technicznym – 7,5%.

Biorąc pod uwagę analizowane badanie, należy zaznaczyć, że efektywny menedżer wiedzy powinien się wykazywać przede wszystkim kreatywnością i samodzielnością w rozwiązywaniu problemów, umiejętnościami w zakresie pracy w zespole oraz zarządzania pracownikami, komunikatywnością, a także innowacyjnością umożliwiającą realizowanie różnorodnych zadań w obszarze technicznym, a więc na przykład dokonywania doboru odpowiednich narzędzi i systemów wspomagających pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy.

## Uwagi końcowe

W każdej organizacji niezwykle ważną rolę odgrywają menedżerowie. To bowiem od nich zależy między innymi to, w jaki sposób będzie wyglądał proces zarządzania zasobami ludzkimi, jaka będzie atmosfera w pracy, jakie warunki pracy zostaną zapewnione pracownikom, a także jak będą kształtowane relacje z kontrahentami i klientami. Ponadto warto zwrócić uwagę na to, że to właśnie w dużej mierze od menedżerów zależy, czy cele danej organizacji będą realizowane prawidłowo, a także czy będzie ona mogła się prawidłowo rozwijać.

W każdej organizacji menedżerowie stanowią niezwykle istotną jej część. Dotyczy to również organizacji opartych na wiedzy. Należy podkreślić, że rola menedżerów w tego typu organizacjach jest szczególnie istotna, co jest związane z tym, że to głównie oni muszą prowadzić efektywne działania na rzecz pozyskiwania, przetwarzania, gromadzenia czy przekazywania swoim podwładnym tej wiedzy, jak również sprzyjać kreowaniu nowych pomysłów i wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań. Z tego względu menedżerowie ci, określane również jako menedżerowie wiedzy, muszą posiadać szereg cech, które umożliwią im prawidłowe realizowanie swoich obowiązków, generowanie nowych wartości dla własnej organizacji, jak również wzmocnienie jej pozycji na rynku.

Należy podkreślić, że menedżerowie wiedzy muszą posiadać zarówno te cechy, które są przynależne menedżerom tradycyjnych organizacji, jak również cechy, które są niezbędne do pracy w organizacjach inteligentnych. Na podstawie szeregu badań, których wyniki zostały przytoczone w niniejszej pracy, można stwierdzić, że wśród tych cech znajduje się przede wszystkim innowacyjność, komunikatywność, otwartość na wszelkie pomysły i nowości, kreatywność, umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi i nawiązywania z nimi współpracy, niezależność, asertywność, orientacja na klienta i jego potrzeby, inteligencja, a także obowiązkowość. Dzięki posiadaniu tych cech każdy menedżer będzie mógł efektywnie funkcjonować w ramach organizacji opartej na wiedzy i przyczynić się do jej trwałego rozwoju.

## Bibliografia

**Białasiewicz M. (2011)**, *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 21.

**Chlewiński Z. (1992)**, *Kształtowanie się umiejętności poznawczych* [w:] M. Majerska, T. Tysza (red.), *Psychologia i poznanie*, PWN, Warszawa.

**Ciekankowski Z. (2014)**, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 101.

**Davenport T.H., L. Prusak (1998)**, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.

**Dohn K. (2013)**, *Wpływ wybranych narzędzi zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 63.

**Jasińska M. (2010)**, *Udział menedżera w sprawnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 84.

**Kordel P., Komecki J., Kowalczyk A. i in. (2010)**, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.

**Kubik K. (2012)**, *Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 93.

**Kupczyk T. (2009)**, *Czynniki sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] T. Kupczy (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

**Łobejko S. (2009)**, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, PARP, Warszawa.

**Makowska M., Boguszewski R. (2013)**, *Analiza danych zastanych – zagadnienia wstępne* [w:] M. Makowska (red.), *Analiza danych zastanych*, Scholar, Warszawa.



**Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (2009)**, *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa.

**Mikuła B. (2007)**, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

**Morawski M. (2003)**, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.

**Pervin L.A, John O.P. (2002)**, *Osobowość – teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

**Rutkowska A. (2013)**, *Teoretyczne aspekty efektywności pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1.

**Sikorski M. (2004)**, *Pojęcie i istota umiejętności metodycznych kadry dowódczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, nr 1.

**Skrzypek E. (2011)**, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 23.

**Witaszek Z. (2011)**, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, nr 4.

**Zakrzewska – Bielawska A. (2009)**, *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] J. Rokita, W. Czakon i A. Samborski (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, wyd. AE, Katowice.

## Bibliografia elektroniczna

**Anam R. (2008)**, *Cechy menedżera: istotna kreatywność*, <http://www.egospodarka.pl/art/galeria/34219,Cechy-menedzera-istotna-kreatywnosc,1,39,1.html>, dostęp: 4 kwietnia 2016.



**Krzyszyna Kubik\***

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

## Kompetencje menedżerów przyszłości

### Competency of the Future Managers

**Abstract:** Modern managers, like all businesses must develop the ability to constant change. Their career paths are no longer predefined and easy to predict, as it was in the past. In order to succeed and grow in a satisfactory manner, manager must own career moves and learn how to take care of broadening the knowledge, skills and competence. This raises the need for continuous, self-seeking opportunities for development - through experience, build inspiring social relations, as well as through science. In this paper was put a few questions and try to find the answer to it: what is the work of today's managers? and what they have to learn to cope with the dynamics of change in modern business; which profiles managerial competence are appreciated and sought after; the best answer to the volatility and uncertainty surrounding the manager-leader with high levels of emotional intelligence and mental flexibility? The basis for the development of such competence is openness to experience, self-reflection and the ability to learn from their mistakes and successes. The aim of this paper is to present the competence profiles of managers in modern organizations, with particular emphasis on the components included in the leadership competencies. I tried to show that leadership is the best answer to the unpredictability and volatility of the modern business environment. The paper presents the current and postulated competence profiles of managers of modern organizations in the light of the literature and own research.

**Key-words:** manager, managerial competence, competence profiles, leadership

## Wstęp

W opracowaniu przyjmuję tezę, że hierarchia organizacyjna przestała wyznaczać menedżerom drogę na szczyt. Nie obowiązują już kryteria awansu, które do niedawna były ściśle określone. Były to najczęściej kwalifikacje formalnie potwierdzone dyplomem. Dynamika zmian we wszystkich sferach życia organizacyjnego jest tak duża, że menedżerowie sami muszą kształtować swoje kariery, co wymaga od nich opanowania umiejętności samodzielnego rozwoju i permanentnego uczenia się. Nasuwa się pytanie: co decyduje o trwałym sukcesie menedżera lub lidera? Czego oczekują podwładni, ale też czego oczekują od menedżera jego przełożeni? Odpowiedź na to pytanie jest łatwa tylko pozornie. Wśród menedżerów jest wielu nieudaczników, którzy swoją pozycję zawdzięczają koneksjom partyjnym. Wśród menedżerów jest wielu „rzemieślników”, którzy nauczyli się swojej roli i nie są skorzy do zmian. Wybitnych menedżerów, o czym będę pisać w dalszej części opracowania, jest stosunkowo niewiele, a jeszcze mniej zasługujących na miano przywódców. W tym miejscu pragnę podkreślić, że kategorią analityczną za której pomocą opisuje się determinanty sukcesu, jest pojęcie kompetencji.

Termin kompetencje pojawił się w literaturze przedmiotu z początkiem lat 80. [Walkowiak 2004, s. 20]. W literaturze przedmiotu kompetencje określane są jako wiedza, umiejętności, uzdolnienia, styl działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa [Sajkiewicz 2002, s. 90]. Termin „kompetencje” swoją popularność zawdzięcza poszukiwaniom nowych rozwiązań na miarę wyzwań, jakie czekają firmy w związku z rosnącą konkurencją globalną czy traktowaniem wiedzy i informacji jako potencjału umożliwiającego skuteczniejsze konkurowanie na rynku.

Kompetencje są zbiorem spójnym – zmiana jednego elementu powoduje zmianę pozostałych części składowych, np. pod wpływem nowej wiedzy modyfikacji uległa postawa wobec pracy. Nabyte umiejętności mogą z kolei implikować zmianę zachowań wobec organizacji i kierownictwa. Dynamiczna natura kompetencji wynika z ciągle zmieniającego się otoczenia organizacji, które z kolei wymusza konieczność zmian wewnętrznych. Stąd też struktura kompetencji menedżerów musi się zmieniać, aby jak najlepiej i możliwie szybko przystosować się do zachodzących zmian, ale dzięki wrodzonej inteligencji, zwłaszcza inteligencji emocjonalnej, która da im przewagę wysokiej elastyczności i adaptowalności w relacjach z ludźmi

i z otoczeniem. Ze szczególnym naciskiem pisali o tym D. Goleman [1997] oraz A. Opolska [2014].

## Ewolucja roli menedżera

Każda organizacja jest systemem dynamicznym, uporządkowaną całością, składająca się z części składowych pozostających we wzajemnej interakcji. Główną częścią są zespoły ludzkie mające wspólny cel, wyposażone w określone zasoby, którymi posługują się w realizacji tego celu, działając w układach zorganizowanych, w których zachodzą procesy (relacje) kierownicze [Penc 2007, s. 114]. W ostatnich dekadach w Polsce przemiany polityczne i gospodarcze spowodowały, że coraz większego znaczenia nabiera pojęcie „menedżera” [Kubik 2012, s. 16]. A zatem: kim jest menedżer?

Termin wywodzi się z języka angielskiego od słowa *manage* – „zarządzać”, „kierować”, jest on związany z przełomowym okresem powstawania spółek anonimowego kapitału i oddzieleniem w związku z tym funkcji właścicielskich od funkcji zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. Menedżerami nazywa się osoby upoważnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do kierowania (zarządzania) na bieżąco jego działalnością.

W słowie „menedżer” wyczuwa się obecność rynku, niepewności i ryzyka mających istotne znaczenie w zarządzaniu firmą [Kuc, Żemigala 2010, s. 6].

Potocznie terminu „menedżer” używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nim, szczególnie w wypadku mniejszych podmiotów gospodarczych [Bartkowiak 2002].

Dość niefortunne jest określanie „menedżera” jako „każdego kierownika, który powierzoną sobie częścią organizacji kieruje w sposób samodzielny, twórczy i efektywny. Menedżerem może być zarówno dyrektor firmy, jak i kierownik wydziału” [Pocztowski 2002].

Stosunkowo mało wymagające definicje menedżera podkreślają jego skuteczność, rozumianą jako zdolność do osiągnięcia założonych celów postawionych przed zespołem i z jego udziałem. Często można się spotkać z tym, że menedżer to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, motywuje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne, a więc odpowiada za realizację procesu zarządzania.

Bliższej charakterystyki pojęcia „menedżera” można także dokonać, uwzględniając zakres czynności, które winien on wykonywać. Zdaniem T. Sztuckiego do zakresu działalności menedżera zaliczyć można przede wszystkim następujące czynności [Sztucki 2001]:

- regularnie wykonywane czynności wynikające z funkcji zarządzania i odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie strategii działania organizacji,
- powodowane koniecznością podejmowanie decyzji w niespodziewanych sytuacjach,
- czynności wynikające z konieczności dostosowania zarządzanych podmiotów do rynku wskutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- czynności obejmujące przedsięwzięcia strategiczne i operacyjne.

Pojęcie „menedżera” w literaturze przedmiotu jest definiowane różnie. Pewne sformułowania definicji są do siebie podobne, a nawet się powtarzają. Dla nas ważna jest rola menedżera. Kadra menedżerska to szczególnego rodzaju grupa pracowników. Muszą oni łączyć wiedzę profesjonalną z obszaru działalności firmy z umiejętnościami pracy z zespołem pracowników. To od nich zależy, na ile pracownicy będą zaangażowani w swoją pracę i w pełni wykorzystają swój potencjał. Błędy menedżerów niemal natychmiast przekładają się na motywację pracowników i ich efektywność. Większe nasilenie tych błędów powoduje, że ludzie nie chcą z nimi pracować. Stare powiedzenie głosi, że przychodzimy pracować do firmy, a odchodzimy od szefa. Z drugiej strony dobry menedżer może znacząco wpływać na jakość funkcjonowania całej firmy. To nadaje współczesnej firmie dynamikę, kształtując na odpowiednim poziomie proces zarządzania.

Brak zgody, jak definiować pojęcie zarządzania, rodzi wiele problemów natury analitycznej, intelektualnej, naukowej i co najważniejsze – praktycznej. Rzutuje to również na rozumienie roli i funkcji menedżera. Menedżer jest integralnie związany z procesem zarządzania. Jeśli nie wiemy, czym jest zarządzanie, to w gruncie rzeczy nie wiemy, kim jest menedżer. Tego skrajnie negatywnego wątku nie będę rozwijała. Chciałabym tylko zasygnalizować, że przy braku precyzyjnej definicji zarządzania wszystko, co powiemy i napiszemy o menedżerze jako animatorze tego procesu, będzie dyskusyjne. Na potwierdzenie tego spostrzeżenia przedstawię kilka wypowiedzi na temat modelu menedżera przyszłości.

Najczęściej przytaczane jest stanowisko H. Mintzberga, autora starającego się zgłębić tajemnice sztuki zarządzania i na tym tle scharakteryzować istotę pracy menedżera. Mintzberg wielokrotnie wracał do modelu kompetencji menedżerskich,

uwypuklając znaczenie zdolności technicznych, konceptualnych (np. tworzenie strategii) i międzyludzkich [Mintzberg 1973 i 2013].

Ja w swoich pracach podkreślam od lat znaczenie dwóch perspektyw: psychologicznej (osobowościowej) i etycznej. Dla olbrzymiej rzeszy młodych ludzi bezpośrednio przełożony (prócz rodziców) jest najlepszym wzorem do naśladowania. W tym obszarze wzorcotwórczym oczekuje się od menedżera pewnych cech i zasad, zgodności działań z wartościami. Ważna jest nie tylko gotowość do ciągłego uczenia się siebie, lecz także autorefleksja i samokrytycyzm w poznawaniu swoich mocnych stron oraz ograniczeń. Menedżer, który nie radzi sobie z dokonującymi się zmianami, ze stresem i negatywnymi emocjami, przestaje pełnić funkcje wychowawcze. Pokorne uczenie się siebie (samego) należy do ważnych umiejętności menedżera. Tę rolę zaczęto podkreślać od chwili dokonania rozróżnienia między menedżerem (rzemieślnikiem) a przywódcą (artystą).

Od kilku dekad trwa nieustanna i gorąca dyskusja, czym różnią się od siebie: menedżer i przywódca. Abraham Zeleznik w słynnym artykule: „Menedżerowie i liderzy: czy coś ich różni?” opublikowanym w 1977 r. w „Harvard Business Review” uwypuklił takie umiejętności jak: inspirowanie, tworzenie wizji czy motywowanie. Było to dalekie od spojrzenia charakterystycznego dla przedstawicieli szkoły fayolowskiej, gdzie podkreślano takie funkcje jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrolowanie. W 2005 r. John Kotter w artykule „Co właściwie robią przywódcy?” starał się znaleźć równowagę między podejściem zarządczym a zachwytem dla przywództwa. Stwierdził, że osoby osiągające najwyższe stanowiska umiejętnie łączą w sobie cechy zarządcze i przywódcze. Nie ma firmy, w której nie trzeba zorganizować pracy, przydzielić zadania, określić odpowiedzialności. Kto ma to robić? Łatwo się domyślić, że to obszar pracy menedżera. Natomiast radzenie sobie ze zmianami, motywowanie i inspirowanie to obszar „zarządzania miękkiego”, który łatwo zakwalifikować do zadań przywódczych.

Można postawić tezę, że czynnikiem sprzyjającym wyłanianiu się zapotrzebowania na przywództwo są zmiany zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Im więcej koniecznych zmian, im większe prawdopodobieństwo wystąpienia chaosu, tym większe zapotrzebowanie na przywódców. Ponieważ dziś zmiany następują szybciej i częściej niż kiedykolwiek wcześniej, tym większe jest zapotrzebowanie na uzdolnionych przywódców.

## Kierunek zmian w obszarze kompetencji: od menedżera do przywódcy

B.R. Kuc [2014] w jednej z ostatnich swoich książek wykazał, że świat na wszystkich swoich płaszczyznach (politycznej, religijnej, biznesowej, naukowej) sygnalizuje zapotrzebowanie na profesjonalnych menedżerów wykazujących się zdolnościami przywódczymi. Chodzi o szczególne połączenie talentu z pokorą. Wiele firm poszukuje takich ludzi, precyzyjnie określając swoje oczekiwania, podkreślając jednocześnie znaczenie cech takich jak aktywność, dynamizm, energia, siła przebiccia, łatwość nawiązywania kontaktów. U podstaw wielu z tych cech leżą wrodzone biologiczne właściwości układu nerwowego. Względy te skłaniają do zainteresowania się cechami osobowości menedżera, ponieważ to on stanowi jeden z najważniejszych czynników sukcesu. Dlaczego?

Osobowość pełni funkcje regulacyjne, polegające na takim kierowaniu funkcjami danego mechanizmu, aby działał on w sposób prowadzący do pewnego pożądanego efektu. Struktura psychiczna odgrywa bardzo ważną rolę w zawodzie menedżera. Dzięki posiadaniu odpowiednich predyspozycji psychicznych menedżer mimo natłoku codziennych spraw, problemów oraz podejmowania często ryzykownych decyzji jest w stanie zapewnić firmie bezpieczną przyszłość. Do podstawowych predyspozycji psychicznych menedżera J. Penc [2000] zalicza między innymi: umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, poczucie odpowiedzialności, zmysł pracy zespołowej, cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia celów, odporność na frustracje i obciążenie psychiczne, twórcze myślenie, jasne wyrażanie swoich myśli.

E.H. Schnie [1998] twierdzi, że liderzy przyszłości będą musieli wykazywać się następującymi cechami:

- niezwykle wysokim poziomem zdolności analitycznych, zwłaszcza percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości, w tym samych siebie;
- równie wysokim poziomem samomotywacji, dzięki której możliwa będzie aktywna partycypacja w uciążliwym procesie uczenia się i zmian,
- wielką siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło własnym lękom i kształtować odporność na stres;
- nowymi umiejętnościami analizy wielokulturowości współczesnego świata;
- chęcią i umiejętnością kooperowania z innymi, pozyskiwania ich aktywnego udziału w wielozadaniowych projektach;



- chęcią i umiejętnością dzielenia się nie tylko informacjami, lecz także władzą, a przy tym zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

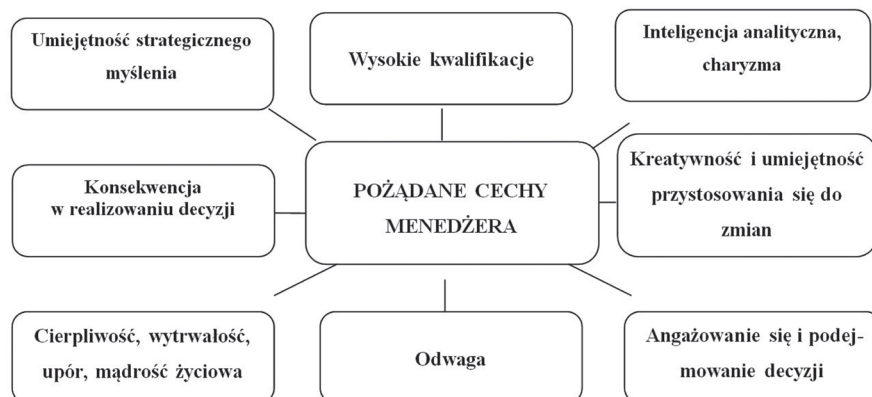
Bardzo podobnie rolę lidera przyszłości widzi C. K. Prahalad [1998]. Zwraca on uwagę na:

1. **Umiejętność myślenia systemowego**, czyli całościowego: menedżer z natury rzeczy musi myśleć nie tylko koncepcyjnie, ale i systemowo; chodzi o dostrzeganie związków między poszczególnymi elementami całości, jaka jest organizacja; chodzi również o ogarnianie tej całości;
2. **Umiejętność działania w zróżnicowanym, wielokulturowym otoczeniu:** przestają obowiązywać „granice”, następuje przenikanie się wartości ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami; globalizacja zarządzania przestała być „teorią”, stała się faktem; od menedżerów przyszłości oczekuje się nie tylko umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu, ale również znajomości języków obcych, zainteresowania historią i religią tych rejonów, gdzie podejmują pracę.
3. **Gotowość do ustawicznej nauki:** menedżerowie bardziej, niż inne kategorie specjalistów muszą być gotowi do przyjmowania nowych idei, nowych technologii, nowych koncepcji zarządzania w odmiennych kulturowo rejonach świata.
4. **Wyróżniające się cechy osobowości i wysokie standardy zachowań:** od menedżerów oczekuje się wysokich standardów zachowań etycznych.

Podsumowując rozważania na temat sylwetki menedżera jutra, pragniemy mocno zaznaczyć, że nie będzie jakichś nowych ludzi do nowych, oszałamiających zadań. Menedżer jutra nie będzie wspanialszym człowiekiem, niż był jego ojciec. Będzie obdarzony tymi samymi talentami, będzie doznawał takich samych chwil słabości i będzie podlegał podobnym ograniczeniom. Nie ma dowodów na to, że istota ludzka bardzo się zmieniła w czasach historii pisanej, a tym bardziej że wzrosły jej potencjał intelektualny i dojrzałość emocjonalna. Menedżer jutra nie będzie mógł pozostać menedżerem intuicyjnym. Będzie musiał opanować systemy i mody i konstruować modele oraz syntetyzować elementy w całości, będzie musiał formułować koncepcje ogólne i stosować ogólne zasady. W przeciwnym razie poniesie fiasko.

J. Moczydłowska [2015] określa znaczenie predyspozycji (talentu) jako pojęcia oznaczającego, że człowiek obdarzony jest niezwykłą zdolnością, wrodzoną lub nabytą (wyuczoną), do robienia czegoś w sposób wybitny i twórczy. Do najważniejszych cech osobowości należą: temperament, potrzeby, motywacje i inteligencja.

Rysunek 1. Pożądane cechy menedżera



Źródło : opracowanie własne.

Ph. Sadler [1997] uważa, że nowoczesne organizacje potrzebują menedżerów mających wizję rozwoju, twórczych i wprowadzających innowacje, potrafiących natchnąć innych. Organizacje potrzebują dziś ludzi twórczych, nie tylko mających jakieś pomysły, ale przede wszystkim tych, którzy te pomysły umieją wcielić w życie, dostosować do potrzeb produkcji czy innych procesów, przekonując przy tym innych, by wspomagali zmiany i przeciwdziałali rozłamom, które nieuchronnie towarzyszą wprowadzaniu zmian. Zdaniem Ph. Sadlera współczesnego menedżera powinny cechować:

- potrzeba lub pragnienie wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, wychodzenie naprzeciw zmianom,
- świadomość, w którym kierunku należy zmierzać,
- umiejętność przekonywania innych – włączając w to także tych, z którymi nie będzie on współpracować bezpośrednio – tak, by wspierali jego zamierzenia.

Liczne próby sprecyzowania cech wyróżniających idealnego menedżera doprowadziły do wypracowania różnych katalogów atrybutów wzorca menedżerskiego.

Według R. Stogdilla [Bieda 1998] efektywni menedżerowie charakteryzują się odpowiedzialnością, entuzjazmem i wytrwałością w osiągnięciu celów, przedsiębiorczością i inicjatywą, innowacyjnym ujmowaniem rozwiązywanych problemów, pewnością siebie i samoświadomością, gotowością akceptowania konsekwencji własnych decyzji i poczynań, tolerancją na frustrację i stres oraz odroczonej gratyfikacją, zdolnościami wywierania wpływu na zachowania innych i strukturyzacji społecznych interakcji.

D. Stewart [1994] do pożądanych cech menedżerskich zalicza: umiejętność podejmowania decyzji, przywództwo, prawość, entuzjazm, wyobraźnię, chęć do ciężkiej pracy, umiejętności analityczne, zrozumienie dla innych, umiejętność dostrzegania okazji, umiejętność sprostania nieprzyjemnym sytuacjom, szybkiego przystosowania się do zmian, skłonność do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, umiejętność jasnego mówienia, bystrość umysłu, umiejętność sprawnego administrowania, otwartość, wytrwałość, skłonność do pracy przez wiele godzin, ambicję, konsekwencję w dążeniu do celu, umiejętność jasnego pisania, ciekawość, umiejętność posługiwania się liczbami, umiejętność abstrakcyjnego myślenia.

A jak jest w praktyce? Niestety wyniki badań nie potwierdzają – pisze G. Filipowicz [2014], autor opracowania pt. „Kompetentny menedżer” – oczekiwań dotyczących kompetencji kadry menedżerskiej.

Tab. 1. Ocena kompetencji menedżerskich

KOMPETENCJA	POZIOM POŻĄDANY	OCENA
Budowanie i rozwój organizacji	3	2,9
Dążenie do rezultatów / przedsiębiorczość	4	3,6
Delegowanie	3	2,5
Motywowanie	3	2,4
Orientacja w biznesie	4	3,5
Podejmowanie decyzji	4	3,3
Zarządzanie projektami	4	2,8
Zarządzanie sobą	4	3
Zarządzanie/kierowanie zespołem	3	2,7

Źródło: G. Filipowicz, 2014.

Tylko w odniesieniu do jednej kompetencji – umiejętności budowania i rozwoju organizacji – wyniki są zbliżone do poziomu uznanego za pożądany. W odniesieniu do wszystkich pozostałych kompetencji mamy do czynienia z mniejszą lub większą luką. Warto przy tym zauważyć, że trzy kompetencje należy uznać za całkiem dobrze rozwinięte, są to: dążenie do rezultatów, strategiczna orientacja w biznesie oraz umiejętność podejmowania decyzji. Żadna z nich nie osiąga poziomu pożądanego, jednak generalnie jest niezłe. Co istotne, wszystkie te kompetencje należą bardziej do grupy osobistych lub profesjonalnych, a nie tylko menedżerskich. Wygląda to trochę tak,

jakby menedżerowie nadal byli dobrymi fachowcami w swej dziedzinie, zdolnymi do podejmowania nawet trudnych decyzji. Niekoniecznie jednak nadąża za tym potencjał i umiejętności ściśle związane z rolą przełożonego. Szwankują przede wszystkim zdolności delegowania i motywowania. Mówiąc krótko – ciągle sporo do nadrobienia – konkludują autorzy opracowania.

## Menedżer przyszłości – lider zespołu

Współczesny menedżer występuje pod wieloma nazwami, ma wiele imion: lider, wizjoner, analityk, strateg, motywator, inspirator, psycholog, coach, koordynator. Wszystkie one brzmią bardzo pozytywnie. Mniej jest oczekiwań, że powinien być nadzorcą, kontrolerem, tradycyjnie rozumianym nauczycielem czy sędzią. Nazwy, pod którymi występuje menedżer, nie są przypadkowe. Wraz ze zmieniającym się biznesem zmienia się rola menedżera, która staje się trudniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Wymogi, które stawia się kadrcie zarządzającej, nie są łatwe do spełnienia, dlatego rozwój kompetencji kierowniczych i osobistych to fundament, na którym każdy lider powinien budować swoją karierę.

Bardzo przekonujące są rozważania A.K. Koźmińskiego [2004] na temat kompetencji menedżera jutra. Zaznacza on, że mamy do czynienia z wyraźną ewolucją roli menedżera, co starałam się pokazać wcześniej. „Podczas gdy w epoce przemysłowej dominującym typem menedżera był inżynier technokrata, którego podstawowym atutem były umiejętności techniczne, to epoka przejęć, połączeń i dominacji giełdy wytworzyła typ menedżera gracza. Gracz to „wolny najmity”, który – posługując się strategicznymi jednostkami biznesu, firmami, zespołami i ludźmi jak pionkami na szachownicy – gra o pieniądze dla siebie i dla akcjonariuszy. Podstawową jego umiejętnością jest zdolność do analizy, która pozwala na przewidywanie i programowanie właściwych ruchów. W warunkach „uogólnionej niepewności” i złożoności otoczenia biznesu narastającej dzięki globalizacji analiza musi zostać wsparta kreatywnością, która uzyskuje znaczenie dominujące. W perspektywie jutra w miejsce gracza pojawia się więc artysta, który ma systemowe umiejętności konstruowania własnych oryginalnych wizji stanów przyszłych i aktywnego działania na rzecz ich urzeczywistnienia. Artysta jest proaktywny, poprzez dialog i intensywne kontakty w zespołach kierowniczych przewycięża „niedecyzyjność” i inercję organizacji kierowanych przez technokratów lub graczy... Prowadzi to do stałego przekształcania i aktualizacji wizji,

która jest plastyczna i zmienna, choć oparta na stałej podstawie misji, systemu wartości, a niekiedy marzenia” [Kozłowski 2004, s. 83].

A.K. Kozłowski kreśli sylwetkę menedżera przyszłości, któremu przydał nazwę „artysty jutra”. Jest to typ menedżera przywódcy; jego charakterystyka jest zaś następująca [Kozłowski 2004, s. 85]:

- **wykształcenie:** wielodyscyplinarne z silnym akcentem humanistycznym;
- **typ kariery:** człowiek misji;
- **rola w organizacji:** twórca wizji i kultury, strażnik misji;
- **najważniejsze umiejętności:** odczytywanie „słabych sygnałów”, socjotechnika;
- **najważniejsze cechy:** odwaga, intuicja, otwartość, kreatywność, wrażliwość społeczna;
- **najważniejsze słabości:** brak realizmu;
- **styl pracy:** luźny, zmienny, zindywidualizowany, zorientowany na ludzi.

W podobnym stylu wypowiadają się amerykańscy specjaliści. Dla wprowadzenia innowacji niezbędne są, ich zdaniem, personalne kompetencje takie jak: wczuwanie się w środowisko, „kalejdoskopowe” myślenie, inspirująca wizja, budowanie koalicji, ożywienie ducha pracy zespołowej, wytrwałość w trudnościach, obdarzanie zaufaniem, dostrzeżenie i uznanie dla pracowników [Moss Kanter 2001, s. 60].

Termin „kompetencje” stał się bardzo modny i zdominował problematykę doboru kadr. W odniesieniu do kadry kierowniczej wyparł termin „kwalifikacje”, wcześniej używany chętnie i często [Walkowiak 2004]. Formalnie kompetencje są szersze od kwalifikacji nawet szeroko rozumianych. Wyposażone one są w prawo do zajmowania się określonymi tematami oraz podejmowania decyzji i zobowiązań w imieniu danej organizacji. Konkretni ludzie wyposażeni są w zestawy różnych kompetencji, które nazywamy portfelami kompetencji. Można też mówić o portfelach kluczowych kompetencji. Jednakże w tych zestawach kompetencji pojawiają się obok siebie różne kategorie, np. cechy charakteru podniesione do rangi „kompetencji” z konkretnymi umiejętnościami, np. obsługa komputera wymagająca znajomości środowiska Windows. Niczym nieskrępowana jest pomysłowość dotycząca cech, dyspozycji czy predyspozycji oczekiwanych od kadry kierowniczej. Pojedyncze kategorie podnoszone są do rangi samodzielnych kompetencji, np. odpowiedzialność, uczciwość czy lojalność. W tym samym „awansowym” nurcie mówi się pozytywnie o znaczeniu takich „kompetencji” jak: kreatywność, odporność na stres, a wśród kadry menedżerskiej zdolność przywództwa.

J. Kotter [2005, s. 11], uważany za jednego z największych znawców kwestii przywództwa, wymienia trzy najważniejsze zadania lidera i związane z nimi kompetencje:

- wyznaczanie kierunku rozwoju,
- jednoczenie ludzi wokół wizji i strategii rozwoju,
- utrzymywanie motywacji na wysokim poziomie skuteczności.

**Lider wytycza (wyznacza) kierunki rozwoju.** Do jego zadań, ale też i odpowiedzialności należy formułowanie strategii i dalekosiężnych wizji. Nie jest to zadanie łatwe. Potrzebne, a właściwie niezbędne są zdolności intelektualne, umiejętności wnioskowania indukcyjnego, myślenia wielopłaszczyznowego i strategicznego. Lider musi sobie radzić z wielością napływających informacji. Musi posiadać zdolności zarówno ich analizy, jak i syntezy. Informacje i wypływające z nich wnioski muszą być przekazywane, zatem lider musi opanować umiejętność komunikowania swoich wizji innym. Zgadzam się z Kotterem, że współczesny lider musi być przygotowany do podejmowania ryzyka.

Czym się różni tradycyjny menedżer od nowoczesnego lidera? Tradycyjny menedżer planuje, lider zaś wytycza kierunki rozwoju. Nie są to zadania tożsame. Różnice pogłębiają się w sferze funkcji motywowania. Liderzy dużo więcej czasu poświęcają na jednoczenie ludzi wokół wizji oraz na wdrażanie strategii prowadzącej do urzeczywistnienia wizji. Wymaga oddziaływania na tych wszystkich (zarówno na jednostki, jak i zespoły), od których – przez ich wpływ i aktywność zawodową – zależy sukces realizacji strategii. Do skutecznego jednoczenia ludzi wokół wizji i strategii potrzebne są umiejętności komunikacyjne w różnych wymiarach: wiarygodność, empatia, zdolność przekazywania ludziom części kontroli i kompetencji.

**Lider jednoczy ludzi** wokół wizji i strategii rozwoju. Jego rola jest tym większa, im bardziej zagrożone jest funkcjonowanie firmy. Wielu autorów w tym kontekście pisze o „wyższej generacji przywództwa”. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie: dlaczego niektóre organizacje lepiej i szybciej od innych, przy wykorzystaniu tej samej technologii i podobnych struktur organizacyjnych, osiągają sukcesy nawet w czasach kryzysu? Jedną z możliwych i prawdopodobnych odpowiedzi jest ta, w której podkreśla się przełomową rolę efektywnego, uzdolnionego przywódcy, który potrafi jednoczyć ludzi.

**Lider skutecznie motywuje** swoich zwolenników (pracowników). Nie jest możliwe inspirowanie bez konieczności angażowania pracowników w procesy decyzyjne. Udział w procesach decyzyjnych oznacza nastawienie na partnerstwo, dzielenie się wiedzą i informacjami. Modny ostatnio coaching jest odpowiedzią na zbliżanie się ról

kierowniczych i wykonawczych. Zawiera on w sobie wiele cennych źródeł motywowania, niedostępnych tradycyjnym formom zarządzania.

Jesteśmy świadkami daleko idących zmian w formach planowania i organizowania stanowisk pracy. W spłaszczających się strukturach jest dużo więcej miejsca dla samodzielnych profesjonalistów. Wysoki poziom zawodowości kadry wykonawczej wymusza poszukiwanie liderów obdarzonych talentami i charyzmą. Problem w tym, że przywództwa nie można się nauczyć, jest to specyficzne uzdolnienie, podobnie jak słuch muzyczny. Przywództwo, co wielokrotnie podkreślam w tym artykule, oparte jest na talencie. Można go rozwinąć i doskonalić, ale nie można się go nauczyć. To jedna strona medalu. Drugą stroną tworzą rezultaty badań. Co one pokazują? Otóż pokazują one, że przywództwo jest wyjątkowo rzadkim zjawiskiem.

Wyniki międzynarodowych badań WorkForce 2020 przeprowadzonych na zlecenie SAP [www.biznes 2014] wyraźnie wskazują na globalny kryzys przywództwa. Badaniami objęto ponad 2,7 tys. menedżerów oraz ponad 2,7 tys. pracowników niższych szczebli organizacyjnych z 27 krajów, w tym także z Polski. Badacze interesowali się jakością (kondycją) kadr zarządczych oraz przygotowanie firm do zarządzania coraz bardziej zróżnicowanym kapitałem ludzkim, zwłaszcza kapitałem intelektualnym. Pytanie badawcze dotyczyło związku między jakością zarządzania a osiągnięciem przez firmę wyższej zdolności konkurowania na rynku oraz uzyskania zamierzonych celów biznesowych.

Jednym z wniosków było twierdzenie, że „pracownicy nie rozpoznają wśród swoich zwierzchników kandydatów na przywódców i prawdziwych liderów”. Dla większości pracowników ich przełożeni są bardzo przeciętnymi, a nawet bezbarwnymi osobami. Inną konkluzją wspomnianych badań było spostrzeżenie, że kryzys przywództwa ma wymiar globalny. Wypowiedzi o przeciętności kadry menedżerskiej nie dotyczyły jednego badanego kraju, lecz wszystkich.

Staralam się w tym opracowaniu pokazać, że zapotrzebowanie na prawdziwe przywództwo nie jest kaprysem czy fanaberią. Przywództwo jest najlepszą odpowiedzią na nieprzewidywalność i zmienność otoczenia współczesnego biznesu.

## Podsumowanie

Problematyka profili kompetencji menedżera nowoczesnej organizacji budzi zainteresowanie nie tylko wśród ludzi zajmujących się naukami o zarządzaniu, ale tak-

że w świecie biznesu. Z naszych bardzo skrótowych rozważań wynika, że temat ten jest bardzo złożony i kontrowersyjny, gdyż istnieje wiele wizji menedżera przyszłości, które są raczej modelami niż odzwierciedleniem stanu rzeczywistego. Na podstawie literatury i wyników badań nie można zbudować jednego, uniwersalnego modelu kompetencji skutecznego menedżera, przede wszystkim dlatego, że zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie podlegają coraz szybszym zmianom. To pociąga za sobą zmiany w zarządzaniu, które z kolei mogą zostać wprowadzone tylko przez dobrych i kompetentnych menedżerów.

Propozycje wybitnych teoretyków zarządzania mocno podkreślają znaczenie zdolności twórczych, kreatywności i sztuki oddziaływania na zespoły. Są też wyniki badań, które studzą wyobrażenia o potrzebach kreacji wśród menedżerów i ich podwładnych. Wspomniano w opracowaniu o badaniach, z których wynika, że pracownicy nie dostrzegają wyróżniających się osobowości. W dalszym ciągu na pierwszym miejscu stawiana jest tradycyjnie dobrze ugruntowana wiedza o organizacji i otoczeniu. Kluczem do sukcesu menedżera jest umiejętność zarządzania wiedzą. Chodzi o to, aby cała wiedza, którą dysponują przełożony i członkowie zespołu, przyczyniała się do wprowadzenia w życie wspólnie zamierzonej innowacji, zasadniczej zmiany usprawniającej funkcjonowanie organizacji.



## Bibliografia

**Bartkowiak G., (2002)**, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.

**Bieda J., (1998)**, *Menedżer metody i techniki pracy*, Śląska Wyż. Szkoła Zarządzania w Katowicach, Katowice.

**Goleman D., (1997)**, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

**Kotter J., (2005)**, *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review”, czerwiec.

**Koźmiński A. K., (2004)**, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Kubik K., (2012)**, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.

**Kuc, B. R.. Żemigala M, (2010)**, *Menedżer nowych czasów, Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wyd. HELION, Gliwice.

**Kuc, B.R. (2014)**, *Zarządzanie przywódcze. Pokora koronuje sukces*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.

**Mintzberg H., (1973)**, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York.

**Minzberg H., (2013)**, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Moczydłowska J.M., (2015)**, *Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Politechnika Łódzka.

**Moss Kanter R., (2001)**, *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

**Oleksyn T., (2006)**, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

**Opolska A. (2014)**, *Osobowość, kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna menedżerów jako determinanty stylu kierowania*, Cedetu, Warszawa 2014.

**Penc J., (2007)**, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.

**Penc J., (2000)**, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź.

**Pocztowski A., (2003)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

**Prahalad C. K., (1998)**, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbein, M.Goldsmith, R. Backhand, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.

**Sajkiewicz A. (red.), (2002)**, *Jakość zasobów pracy, Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltex, Warszawa.

**Sadler P., (1997)**, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków.

**Schein E. H, (1998)**, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] F. Hesselbein, M.Goldsmith, R. Backhand, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.

**Stewart D. (red), (1992)**, *Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa.

**Sztucki T., (2001)**, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa.

**Walkowiak R., (2004)**, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

## Źródła internetowe

**Flipowicz G.,** *Kompetentny menedżer*, [www.kompetencjemsp.parp.gov.pl/component/attachments](http://www.kompetencjemsp.parp.gov.pl/component/attachments) (dostęp 14.08.2014)

*Kryzys przywództwa* [www.biznes.newseria.pl/news/](http://www.biznes.newseria.pl/news/) (dostęp 19.12.2014)

**Doroła Jegorow\***

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

## Deprecjacja roli zarządczej w projektach współfinansowanych z funduszy europejskich

### The Depreciation of the Role of Management in the Projects Co-financed from EU Funding

**Abstract:** The aim of the article is to present the dysfunctions resulting from the implementation of European projects in the rules relating to the management of projects in the dimension of corporate governance. The conducted study was based on studies of literature and analysis of program documents and judgments. The results allow to say that the institutional system involved in the implementation of cohesion policy created a hostile environment for the project. An expression of this was to exclude supervision ownership entities implementing projects with funding opportunities. Domineering and illegal administrative decisions have proven to be highly damaging for businesses involved in the cohesion policy.

**Key-words:** EU funding, non-governmental organizations, cohesion policy, the European Union, management.

**JEL Classification:** E02, E61, G28, K23, L38.

## Wprowadzenie

Realizacja projektów współfinansowanych z funduszy europejskiej poważnie wpłynęła na rozwój polskiej gospodarki. Dostęp do środków finansowych to z założenia szansa na realizację wielu przedsięwzięć przez ogół podmiotów gospodarki narodowej.

\* dorotajegoow@kul.pl

Niezależnie od reprezentowanego sektora gospodarki wszystkie podmioty podejmujące się realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich podlegają tym samym zasadom kwalifikowalności ponoszonych wydatków. Tymczasem zasady, systematycznie wprowadzane przez instytucje odpowiedzialne za zarządzanie i wdrażanie ogółu programów w ramach wieloletnich ram finansowych (WRF) przypadających na okres 2007–2013, doprowadziły do istotnego zniekształcenia roli zarządczej w projektach realizowanych przy współfinansowaniu z funduszy europejskich, a zatem, co do zasady, w ramach kosztów pośrednich.

Celem artykułu jest prezentacja dysfunkcji powstałych przy realizacji projektów wpisanych w WRF 2007–2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) w wymiarze stanowionych reguł odnoszących się do zarządzania projektami z poziomu nadzoru zarządczego lub właścicielskiego. Przeprowadzone badanie, oparte na studiach literaturowych, analizie dokumentów programowych i wyroków sądowych oraz własnych doświadczeniach związanych z pełnieniem funkcji zarządczych w podmiotach realizujących projekty europejskie, wpisane zostało w istniejącą naukowo-praktyczną niszę poznawczą. Otrzymane wyniki pozwalają twierdzić, że system instytucjonalny zaangażowany w realizację polityki spójności stworzył nieprzyjazne środowisko, mające niejednokrotnie destrukcyjny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Polski. Problem jest bardzo złożony i dotyczy zarówno obszaru stanowienia prawa, jego praktycznej egzemplifikacji, budowania struktur administracji publicznej i w końcu jakości kapitału społecznego zaangażowanego w ogół krajowych polityk publicznych. W praktyce najbardziej szkodliwa jest nieprecyzyjność reguł wpisanych w realizację projektów połączona ze zmiennością obowiązującej wykładni stosowanej wybiórczo, bez zachowania relacji czasowych.

## Zarządzanie projektami w teorii

Prowadzona w przestrzeni publicznej narracja wokół funduszy europejskich zorientowana została na przestrzeni minionych lat głównie na wskazywanie korzyści wynikających z realizowanych projektów. W ostatnim czasie jednak, w opozycji do bogatego zbioru opracowań powstałych na zlecenie Komisji Europejskiej potwierdzających szereg korzyści z prowadzonej polityki spójności [Pastuszka 2012, ss. 11–12], powstała znacząca liczba analiz naukowych poświęcona kwestiom wątpliwej w wielu wypadkach przekładalności podejmowanych działań na rozwój społeczno-gospodarczy re-

gionów wspólnoty europejskiej. Uznane schematy teoretyczne w konfrontacji z praktyką projektową zostały poddane empirycznej falsyfikacji w wymiarze przypisywanej im roli i funkcji. Przeświadczenie o samoistnej sile sprawczej wydatkowania funduszy doprowadziło do przeniesienia istoty polityki spójności z efektów podejmowanych działań na ilościowy wymiar zrealizowanych projektów. W konsekwencji celem prowadzonej w Polsce, choć nie tylko, polityki rozwoju stało się wydatkowanie funduszy, a nie realizacja założonych celów jakościowych [Kusideł 2013; Słodowa-Helpa 2013; Kozak 2014; Rybiński 2014; Woźniak 2014; Zybortowicz, Gurtowski i Sojak 2015; Szymański 2015; Jegorow 2015; Konat i Ważniewski 2015].

Presji na jak najszybszą kontraktację funduszy europejskich nie towarzyszyła jednak dotychczas dostateczna dbałość o stworzenie realnie przejrzystych i przyjaznych reguł w zakresie wydatkowania pozyskanych dotacji przez beneficjentów pomocy. Powstające równolegle liczne opracowania poruszające tematykę opracowywania projektów, ich realizację, a szczególnie kwestię zarządzania, to w większości schematyczne prezentacje wizji idealnych organizacji [Szymańska 2008], mające niewiele wspólnego z praktyką projektową, nie zapominając jednak o ryzyku stanowiącym kluczowy wymiar realizacji projektów. Wielu autorów w swoich pracach wskazuje wprawdzie na bardzo duże znaczenie identyfikacji ryzyk w powodzeniu realizacji projektu [Pietras i Szmit 2003, ss. 78–102], jednak bez głębszej analizy praktycznej.

Wśród prezentowanych katalogów ryzyk projektowych odnaleźć można kategorię: „niekompetencja lub brak doświadczenia zespołu projektowego, zwłaszcza kierownika projektu” [Bonikowska, Grucza, Majewski i Małek 2006, s. 71]. Nigdzie nie można jednak odnaleźć tego typu stwierdzeń w odniesieniu do instytucji publicznych odpowiedzialnych za programowanie, finansowanie i wdrażanie projektów. Pomimo postępu w rozwoju nauki i praktyki projektowej niedostrzeżenie tych jakże istotnych ryzyk wpisane jest w liczne powstające aktualnie opracowania z zakresu zarządzania projektami [Wysocki 2013; Świętoniowska 2015].

Tymczasem w ramach reguł systemowych wpisanych w PO KL niemal całkowicie zmarginalizowana została kwestia ryzyka funkcjonowania podmiotów zaangażowanych w realizację projektów w wymiarze nadzoru właścicielskiego, co w efekcie przyniosło negatywne konsekwencje ekonomiczne dla licznych projektodawców. W opracowaniach naukowych próżno szukać związku niepowodzeń projektowych z wadliwymi metodami prowadzonych nadzorów i kontroli projektów wpisanych w kompetencje instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie, finansowanie i wdrażanie projektów. Tym samym kwestia kluczowej roli tych instytucji w powodzeniu realizacji

projektów w dostępnej literaturze jest niemal nieobecna, choć liczne reguły formalno-prawne wpisane w ogół zasad wyznaczających ramy finansowania i realizacji projektów przy wsparciu funduszy europejskich okazały się bardzo nieprecyzyjne. Sytuacja ta doprowadziła do powstania wysoce uznaniowego systemu dystrybucji środków publicznych i akceptacji ich kwalifikowalności. W konsekwencji uznane rozwiązania przybrały charakter wręcz opresyjnego oddziaływania na projektodawców przez pracowników administracji publicznej pośredniczącej w systemie realizacji projektów.

## **Mnogość interpretacji – niebezpieczna zmiana reguł w trakcie realizacji projektów**

Istotnym problemem dla ogółu instytucji związanych z funduszami europejskimi stał się brak jednoznacznej interpretacji zasad obowiązujących obie strony umowy projektowej. Praktyka projektowa nie pozostawia złudzeń, że polska administracja publiczna nie została należycie przygotowana do powierzonej jej roli, a jednocześnie nie dołożono właściwych starań, by wprowadzić sprawny system. Wymownym tego wyrazem jest wielokrotna zmiana ram systemowych zasad finansowania programów pomocowych.

W wypadku PO KL podstawowymi dokumentami regulującymi kwestie kwalifikacji wydatków w ramach programu były „Zasady Finansowania PO KL” oraz „Wytczne w zakresie kwalifikowania wydatków PO KL”. Jeśli chodzi o oba dokumenty, to w trakcie realizacji programu w Instytucji Zarządzającej (IZ) programem, czyli w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego (MRR) (później przekształconym w Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, a obecnie Ministerstwo Rozwoju) powstało aż po dziesięć wersji obu dokumentów.

O ile precyzyjnie można wskazać liczbę zmian wprowadzanych w kluczowych dla uznania za kwalifikowalne poniesionych w projektach wydatków dokumentach, o tyle słabość całego systemu potwierdza szereg odrębnych, a tym samym dodatkowych interpretacji wydawanych przez IZ PO KL. Fakt powstawania licznych wersji uszczegóławiających wielokrotnie korygowane dokumenty obowiązujące projektodawców podczas realizacji projektów jest wymownym dowodem słabości stworzonych norm. Wśród ogółu bardzo niejednoznacznych kwestii pojawiała się problematyka zarządzania projektami z poziomu organów zarządczych lub właścicielskich podmiotów realizujących projekty. Jednym z kluczowych wymiarów nowych regula-

cji stała się kwestia wynagrodzeń dla osób zaangażowanych w realizację projektów z poziomu nadzoru właścicielskiego. Konstrukcja projektów przewidywała w tym zakresie możliwość finansowania przedmiotowych wydatków w ramach kosztów pośrednich.

**Tabela 1. Rejestr czasowy zmian treści podstawowych dokumentów regulujących zasady wydatkowania i kwalifikowania środków finansowych w ramach PO KL**

<b>Daty wprowadzania nowych wersji „Zasad Finansowania PO KL”</b>	<b>Daty wprowadzania nowych wersji „Wytucznych w zakresie kwalifikowania wydatków PO KL”</b>
01.10.2014 r.	01.05.2014 r.
01.01.2013 r.	15.07.2013 r.
01.01.2012 r. z erratą z dnia 18.01.2012 r.	01.09.2012 r.
01.01.2012 r.	01.01.2012 r.
01.01.2011 r. z erratą z dnia 08.02.2011 r.	01.01.2011 r.
01.01.2010 r. z erratą z dnia 27.01.2010 r.	01.01.2010 r.
25.03.2009 r.	01.04.2009 r.
01.10.2008 r.	01.10.2008 r.
25.02.2008 r.	10.03.2008 r.
07.09.2007 r.	09.07.2007 r.

Źródło: opracowanie własne.

Każdy beneficjent – projektodawca przystępujący do PO KL – już na etapie opracowywania wniosku aplikacyjnego, będącego opisem planowanego do realizacji przedsięwzięcia, tj. przed złożeniem wstępnej dokumentacji projektowej do instytucji finansującej, dokonywał wyboru formy rozliczania przedmiotowych kosztów, wybierając jedną z dwóch przewidzianych systemem możliwości: ryczałtowo lub na podstawie rzeczywiście poniesionych wydatków (bez stawki ryczałtowej, z pełnym udokumentowaniem kosztów). Zgodnie z brzmieniem Wytucznych w zakresie kwalifikowania wydatków PO KL „1) Koszty pośrednie stanowią koszty związane z obsługą techniczną projektu, których nie można bezpośrednio przyporządkować do konkretnego zadania. 2) Koszty pośrednie mogą obejmować następujące koszty administracyjne: a) koszty zarządu, tj. koszty wynagrodzenia osób uprawnionych do reprezentowania jednostki, których zakresy czynności nie są przypisane wyłącznie do projektu, np. kierownik jednostki [...]” [MRR 2011, s. 31].

Po kilku latach realizacji projektów 9 lutego 2012 r. MRR wprowadziło zalecenia co do sposobu rozliczania kosztów pośrednich projektu, twierdząc, że: „co do zasa-

dy, wynagrodzenie osób wykonujących czynności w ramach kosztów pośrednich powinno zostać przyznane w ramach projektu jako całość wynagrodzenia danej osoby z tytułu zatrudnienia u beneficjenta, przypisaną do projektu w oparciu o rzetelną metodologię" [MRR 2012a]. Intencje IZ PO KL miały najprawdopodobniej swoje podłoże w dostrzeżonych przypadkach wskazujących na to, że dochodziło do ponoszenia wydatków w tym zakresie w sposób nadmierny lub nieuzasadniony. Nie można jednak znaleźć uzasadnienia co do faktu narzucania wybranej formy prawnej angażowania kadr zarządzających projektem z poziomu nadzoru właścicielskiego. Należy w tym miejscu podkreślić, że interpretacja pojawiała się dopiero w 2012 r., a dotyczyła WRF 2007-2013.

IZ PO KL w swoich zaleceniach podała ponadto, „że w przypadku kosztów zarządu przyjąć należy, że mogą być one wykazywane w kosztach pośrednich w ramach projektu wyłącznie w sytuacji, gdy beneficjent ponosił tego rodzaju koszty w ramach swojej dotychczasowej działalności, a osoba uprawniona do reprezentowania beneficjenta nie pełni w projekcie funkcji koordynatora lub innego personelu projektu" [MRR 2012a]. O ile druga część zalecenia nie powinna budzić zastrzeżeń, to zupełnie niezrozumiała jest sytuacja, w której możliwość ponoszenia przedmiotowego wydatku warunkowana jest jego wcześniejszym ponoszeniem. Po pierwsze, sytuacja ta dyskryminuje projektodawców niemających doświadczenia biznesowego, a po drugie, tworzy wymogi mające charakter bardzo nieprecyzyjny i pozbawiony racjonalnego uzasadnienia. Z zupełnie niezrozumiałych merytorycznych względów przedsiębiorca zainteresowany realizacją projektu, w sytuacji gdy nie posiada w tej kwestii doświadczenia, wykluczony został z możliwości odpłatnej aktywności w tym zakresie. IZ PO KL wprowadziła tu formalne zakazy, stwierdzając, że „niedopuszczalne jest uwzględnianie w kosztach pośrednich projektu kosztów zarządu, jeśli beneficjent nie wykazywał tego rodzaju kosztów do czasu realizacji projektu [...]" [MRR 2012a].

Niezależnie zatem od charakteru projektu, zakresu działań, zatrudnionego personelu, wartości, potencjalnych szans i zagrożeń nadzór właścicielski został sprowadzony do kwestii technicznej, niemającej wpływu na powodzenie przedsięwzięcia. Tym samym zarządzanie organizacją w opinii IZ PO KL sprowadzone zostało do czynności zbędnej. Nie chodzi w tym wypadku o bezpośrednie włączanie właścicieli w realizację projektów, ale również o pełnomocników. Stanowienie przez MRR powyższych reguł było wyrazem braku podstawowej wiedzy ekonomicznej i świadomości zasad wpisanych w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, a w szczególności w procesy rozwojowe.



Przekonanie IZ PO KL o braku konieczności zarządzania projektami z poziomu nadzoru właścicielskiego znalazło swoje odzwierciedlenie również w kolejnej interpretacji z 15 czerwca 2012 r. Tym razem MRR stwierdziło, że: „realizacja projektu PO KL na ogół nie wiąże się ze znacznym wzrostem zakresu obowiązków dla osób uprawnionych do reprezentowania beneficjenta” [MRR 2012b]. IZ PO KL swoje rozumowanie oparła na przekonaniu, że: „zazwyczaj w przypadku, gdy dana jednostka ponosi koszty zarządu z tytułu swojej standardowej działalności (np. kierownik jednostki otrzymuje wynagrodzenie), wzrost zakresu zadań osób reprezentujących daną jednostkę z uwagi na podjęcie się przez tę jednostkę nowego zadania nie jest równoznaczny ze wzrostem wynagrodzenia danej osoby” [MRR 2012b]. IZ PO KL, dbając o rzekome dobro projektodawców, zaproponowało, że „[...] warto rozważyć powierzenie osobie uprawnionej do reprezentowania organizacji zadań kierownika projektu lub innej osoby zarządzającej projektem” [MRR, 2012b]. IZ PO KL jednoznacznie wskazała, że choć dopuszczalny jest katalog ponoszenia kosztów pośrednich bez ich wcześniejszej ewidencji, to jednak „w żadnym przypadku wyjątek ten nie dotyczy zarządu beneficjenta” [MRR 2012b]. Tym samym po raz kolejny IZ PO KL potwierdziła swój stosunek do kwestii nadzoru właścicielskiego w projektach realizowanych przy wsparciu funduszy europejskich, uznając przedmiotową kwestię za zbędną. Stanowisko to, rażące szczególną ignorancją w zakresie aktywności zawodowej i działalności gospodarczej, pozbawione umocowania merytorycznego, miało w konsekwencji negatywne konotacje gospodarcze. Problemem nie były jednak wyłącznie irracjonalne wyobrażenia o samoistnej organizacyjnej sprawności realizacji projektów, ale również stosowanie nowych wytycznych do zdarzeń przeszłych.

Konsekwencją wielu wydanych zaleceń i decyzji administracyjnych był niejednokrotnie niemal bezdyskusyjny zwrot uznanych za niekwalifikowalne wydanych funduszy. Beneficjenci zwracali pokornie uznane za takowe środki, bojąc się wykluczenia z możliwości ubiegania się o kolejne dotacje. Tylko nieliczni podjęli próbę dochodzenia swoich praw na drodze administracyjno-sądowej. Z perspektywy czasu okazało się, że przedstawiciele administracji publicznej w wielu wypadkach się mylili. Niejednokrotnie problemem stała się ekonomika procesowa, która wbrew prerogatywom konstytucyjnym jest poważnym utrudnieniem dla wszystkich pragnących dochodzić swoich racji w sporze z administracją publiczną.

Istniejący problem, mający charakter powszechny, znalazł swoje odzwierciedlenie również w opiniach Najwyższej Izby Kontroli. W opinii tego organu częste zmiany w wytycznych, instrukcjach i interpretacjach generowały problemy w zakresie

realizacji projektów. Powodowało to niejasności i wątpliwości szczególnie w zakresie obliczania kosztów pośrednich, w tym zmiany katalogu tych kosztów. Faktem potwierdzonym przez NIK jest to, że „realizacja projektu wymaga tak samo dużo pracy i kosztów administracyjnych, bez względu na to, czy prowadzona jest w małej instytucji o małym budżecie, czy w dużej gminie” [NIK, 2012]. Stanowisko to w sposób kompleksowy pozbawia zasadności szereg interpretacji IZ PO KL odnoszących się do kosztów pośrednich, w tym szczególnie kwestii zarządzania. Wywiedzione w toku postępowania NIK wnioski nie miały jednak przełożenia na system realizacji projektów w ramach PO KL. Sytuacja ta potwierdza tym samym niskie kompetencje kadr zaangażowanych w zarządzanie programem, a jednocześnie problemy systemowe krajowej polityki publicznej.

## **Konsekwencje ekonomiczne wadliwego władztwa administracyjnego w praktyce projektowej**

Błędne decyzje podejmowane przez instytucje państwowe zaangażowane w zarządzanie i wdrażanie projektów współfinansowanych z funduszy europejskich zostały zwieńczone licznymi sporami sądowymi. Wyniki przeprowadzonych postępowań obnażyły nie tylko niemoc obowiązujących rozwiązań, ale równocześnie ignorancję administracji publicznej wobec przedsiębiorczości. Nie istnieją statystyki, które pozwoliłyby stwierdzić, na ile uznane na drodze sądowej za wadliwe decyzje IZ PO KL wpłynęły na alienację rynkową wybranych podmiotów. Fakty nie pozostawiają jednak złudzeń, że powstałe w przedmiotowym zakresie spory miały w pełni uzasadnione podłoże.

Naczelny Sąd Administracyjny w wyrokach z dnia 11 czerwca 2015 r. dokonał jednoznacznie krytycznej oceny struktur administracji publicznych odpowiedzialnych za wdrażanie funduszy europejskich. „Patrząc na tę kwestię z perspektywy ponadjednostkowej, wykraczającej poza prawa i interesy konkretnego beneficjenta, trzeba stwierdzić, że formalne, biurokratyczne, w dodatku często niekompetentne traktowanie beneficjentów podejmujących się w ramach programów operacyjnych zadań mających ważkie znaczenie gospodarcze i społeczne, może zniechęcać, a nawet odstraszać od przystępowania do takich inicjatyw [...]. Nie mogą też liczyć, jak zdaje się to wynikać z akt [...] sprawy, na właściwą, wiarygodną pomoc ze strony Instytucji Pośredniczącej czy Instytucji Zarządzającej” [NSA 2015a; NSA 2015b].

NSA w swoim wyroku wskazał, iż obowiązujące regulacje obciążają beneficjenta-projektodawcę „dużym ryzykiem poniesienia konsekwencji finansowych za uchybienia, które mogą mieć nieraz formalny, drobny charakter”, ostatecznie stwierdzając, że wspólne stanowisko organów „razi szczególną ignorancją w sprawach ekonomicznych i prawnych, dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców [...] podejmujących się uczestniczenia w realizacji programów dofinansowywanych ze środków unijnych”. NSA podkreślił wadliwość stanowiska organów w sprawie wykluczenia możliwości uznania za pośrednie koszty zarządu podmiotu uczestniczącego w realizacji programu – osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą twierdzących, „że przedsiębiorca nie pobiera za swą pracę wynagrodzenia, gdyż «wynagrodzenie otrzymuje w postaci zysku»” [NSA 2015a; NSA 2015b].

Kolejny wyraz niskiego profesjonalizmu służb administracyjnych zaangażowanych od strony instytucji państwowych we wdrażanie projektów współfinansowanych z funduszy europejskich można odnaleźć w wyrokach Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 27 sierpnia 2015 r., V SA/Wa 722/15 i V SA/Wa 723/15. W tym wypadku prowadzony spór wskazał na ewidentny brak konsekwencji w działaniach instytucji finansującej. Organ w wydanej decyzji administracyjnej zakwestionował wydatek poniesiony w ramach kosztów pośrednich w kategorii zarządzanie, którego zasadność i forma „nie były początkowo kwestionowane. Taki stan rzeczy miał miejsce na etapie oceny projektu, negocjacji, a także weryfikacji składanych przez skarżącą wniosków o płatność. Jedyne zastrzeżenia, jakie zgłaszano wobec skarżącej, dotyczyły wysokości wynagrodzenia Kanclerza. Jednakże ta kwestia zakończyła się konsensusem, którego istota polegała na jego obniżeniu jeszcze przed podpisaniem umowy o dofinansowanie projektu” [WSA 2015a; WSA 2015 b].

Jak wynika z akt sprawy, mimo potwierdzenia prawidłowości przyznanego Kanclerzowi wynagrodzenia, zarówno co do wysokości, jak i formy w wyniku pierwszej kontroli w toku realizacji projektu dokonano całkowitej zmiany stanowiska. Faktem jest, że dopiero w 2013 r. nastąpiło doprecyzowanie zasad finansowania w PO KL, co nie przeszkadzało jednak instytucji finansującej przełożyć nowe zasady na lata 2011–2012. „Owo doprecyzowanie nie może jednak «obciążyć» skarżącej, która była wcześniej utwierdzana w przekonaniu, iż rozliczała koszty zarządu projektem prawidłowo. [...] Każdy podmiot toczącego się postępowania ma prawo oczekiwać, iż reguły i zasady, jakim podlega, będą jasne, zaś stanowisko organów jednoznaczne i przekonujące. Wszelkie odstępstwa są w tej materii nie do przyjęcia, albowiem adresat decyzji ma prawo oczekiwać przewidywalności organów i niezmienności prezentowanych

przez nie ocen i faktów, tym bardziej że były one już wyrażane poprzednio na gruncie tożsamesego stanu faktycznego i prawnego. Zmiana ocen co do postępowania skarżącego w tymże zakresie była więc w realiach sprawy niniejszej nie do pogodzenia z obowiązującą zasadą prowadzenia postępowania w taki sposób, aby pogłębiać zaufanie obywateli do organów państwa” [WSA 2015a; WSA 2015 b].

Niezależnie od braku jednoznaczności zasad wynikających z obowiązujących dokumentów przywołany przykład wskazuje, że po raz kolejny doszło w wymiarze praktycznym do arbitralnego stwierdzenia co do braku istnienia potrzeby zarządzania projektem z poziomu nadzoru właścicielskiego. Niezależnie od fundamentalnego sporu o zasadność konieczności ponoszenia kosztów zarządu podmioty będące stroną w przytoczonych wyrokach zostały zgodnie z prawem na wiele lat wykluczone z możliwości ubiegania się o dotacje wpisane w fundusze europejskie (wpisane do rejestru podmiotów wykluczonych z możliwości otrzymania środków przeznaczonych na realizację programów finansowanych z udziałem środków europejskich na podstawie art. 210 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych). Nawet w wypadku pozytywnego rozstrzygnięcia sporu trudno jest oszacować utracone potencjalne korzyści społeczno-gospodarcze. Wobec treści przytoczonych wyroków nie można mieć złudzeń, że świadomość ekonomiczna zespołów odpowiedzialnych za programowanie i wdrażanie polityki spójności była dotychczas znikoma, co dla wielu podmiotów gospodarczych miało negatywne konsekwencje organizacyjne i finansowe. Fakty wpisane w analizy naukowe nie pozostawiają złudzeń, że pomimo upływu czasu beneficjenci polityki spójności nadal muszą się borykać z wyzwaniami administracyjnymi i koordynacyjnymi, na które zasadniczy wpływ ma istniejący system instytucjonalny i sprawność administracji [Bachnik 2015, s. 137].

## Podsumowanie

Tworzone przez państwo systemy formalnoprawne i tkwiące w nich uregulowania powinny podlegać permanentnej ewaluacji, a w razie stwierdzenia wad należy je poddawać natychmiastowej korekcie. Powinno się jednak w każdym przypadku, bez najmniejszego wyjątku, przewidywać konsekwencje podejmowanych decyzji. Niedopuszczalny jest w tej sytuacji eksperyment na przedsiębiorcach. Ekonomia nie jest bowiem nauką eksperymentalną w warunkach niekontrolowanych, tym samym ludzie i ich aktywność zawodowa nie mogą być przedmiotem testów obarczonych

jednostronnym wysokim ryzykiem ekonomicznym. Tymczasem doświadczenie we wdrażaniu projektów w ramach polityki spójności w minionej dekadzie pokazuje, że poza szeregiem licznych korzyści społeczno-gospodarczych przyniosły one szereg indywidualnych strat, m.in.: wynikających z przeświadczenia instytucji zaangażowanych w programowanie i wdrażanie polityki rozwoju o braku konieczności zarządzania projektami z poziomu nadzoru właścicielskiego.

Obowiązujące w wypadku funduszy europejskich rozwiązania systemowe poza tym, że były bardzo niskiej jakości, stworzyły system dyskryminacyjny, a przedmiotem nierównowagi stała się arbitralność uznaniowych decyzji administracyjnych mających istotne konsekwencje ekonomiczne dla beneficjentów pomocy. Stworzony system doprowadził do tego, że liczni projektodawcy zostali wykluczeni z rynku, a z kolei inni zwracali pokornie uznane za niekwalifikowalne środki, bojąc się wykluczenia z możliwości ubiegania się o kolejne dotacje, pomimo prawidłowego wydatkowania pozyskanych środków.

Planowanie gospodarcze w wymiarze mikroekonomicznym w sytuacji nieodpowiedzialności urzędniczej nabiera wysoce teoretycznego wymiaru. Na łamach niniejszego artykułu problem został zidentyfikowany. Okazało się, że jest on złożony i ma charakter interdyscyplinarny. To, że podjęta płaszczyzna problemowa wymaga dalszych pogłębionych badań jest bezsprzeczne, podobnie jak to, że administracja publiczna odpowiedzialna za redystrybucję funduszy publicznych wymaga głębokiej naprawy, u której podłoża leży konieczność eliminowania choćby najdrobniejszych sytuacji przynoszących negatywne konsekwencje ekonomiczne dla przedsiębiorców.

## Bibliografia

**Bachnik K. (2015)**, *Wykorzystanie funduszy unijnych a stymulowanie innowacyjności przedsiębiorstw*, w: W. Karpińska-Mizielińska, T. Smuga (red.), *Wpływ interwencji z funduszy unijnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*. Warszawa: CeDeWu.

**Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M. (2006)**, *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

**Jegorow D. (2015)**, *Fundusze europejskie - stymulanta i destymulanta rozwoju Polski*. Roczniki Ekonomii i Zarządzania 7(43).

**Konat G., Ważniewski P. (2015)**, *Wzrost gospodarczy i relacje efektywnościowe a absorpcja środków w ramach polityki spójności UE*, w: W. Karpińska-Mizielińska, T. Smuga (red.), *Wpływ interwencji z funduszy unijnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich konkurencyjność*. Warszawa: CeDeWu

**Kozak M. W. (2014)**, *Konflikty wokół nowego paradygmatu a rozwój regionalny Polski po 1990 roku*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 37(1).

**Koźmiński A. K. (2015)**, *Przedsiębiorcze państwo?*, w: W. Kieżun (red.), *Sprawniejsze państwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

**Kusideł E. (2013)**, *Konwergencja gospodarcza w Polsce i jej znaczenie w osiągnięciu celów polityki spójności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

**Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, (2011)**, *Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków PO KL*, Warszawa.

**Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, (2012a)**, *Interpretacja DZF-IV-82252-48-MLi/12*, Warszawa.

**Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, (2012b)**, *Interpretacja DZF-IV-82252-326-RP/12*, Warszawa.

**Naczelny Sąd Administracyjny, (2015a)**, *Wyrok z dnia 11 czerwca 2015 r., II GSK 1337/14*, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/6E83D6334C>.

**Naczelny Sąd Administracyjny, (2015b)**, *Wyrok z dnia 11 czerwca 2015 r., II GSK 1076/14*, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/C06BAA8BE8>.

**Najwyższa Izba Kontroli, (2012)**, *Delegatura w Lublinie Lublin, Wystąpienie pokontrolne z dnia 26 listopada 2012 r., LLU – 4101-24-01/2012, P/12/019*, [https://bip.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/pobierz,llu~p\\_12\\_019\\_201209261044171348649057~id0~01,typ,kj.pdf](https://bip.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/pobierz,llu~p_12_019_201209261044171348649057~id0~01,typ,kj.pdf).

**Pietras P., Szmit M. (2003)**, *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź.

**Rybiński K. (2014)**, *Ekonomia w matriksie*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.

**Słodowa-Hełpa M. (2013)**, *Rozwój zintegrowany. Warunki, wymiary, wyzwania*, CeDeWu, Warszawa.

**Szymańska A. (2008)**, *Jak przygotować dobry wniosek czyli jak skutecznie pozyskiwać fundusze unijne 2007-2013*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

**Szymański W. (2015)**, *Świat i Polska wobec wyzwań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Świątoniowska J. (2015)**, *Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 216.

*Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.).*

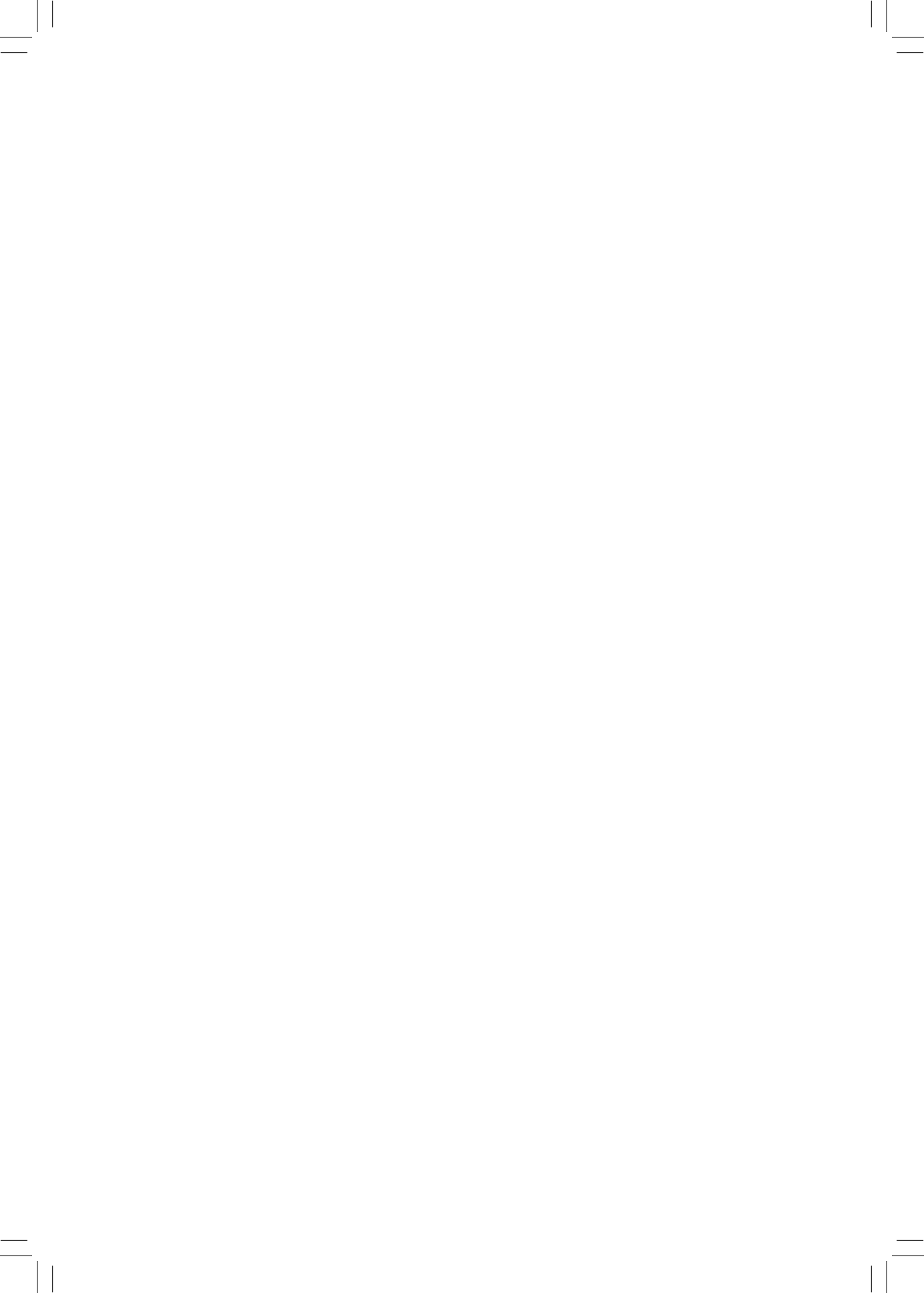
**Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie, (2015a)**, *Wyrok z dnia 27 sierpnia 2015 r., V SA/Wa 722/15*, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/47F8528D06>.

**Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie, (2015b)**, *Wyrok z dnia 27 sierpnia 2015 r., V SA/Wa 723/15*, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl/doc/A12D93EFE8>.

**Woźniak, M. G., (2014)**, *Rozwój społeczno-ekonomiczny w III Rzeczypospolitej. Efekty. Defekty. Warunki integracji. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 39(3)*.

**Wysocki R. K. (2013)**, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

**Zybertowicz A., Gurtowski M., Sojak R. (2015)**, *Państwo Platformy. Bilans zamknięcia*, Wydawnictwo Fronda, Warszawa.





**Marcin Szczepański\***

Politechnika Białostocka

## **Analiza uwarunkowań negocjacji w perspektywie teorii gier\*\***

### **Analysis of the Conditions of Negotiations in the Perspective of the Theory of Games**

**Abstract:** The theory of games is one of the most frequent methods which has been used to do the analysis of conflict and the relation with the negotiation process. Negotiations are an interdisciplinary science, that's why the analysis of conflict and negotiation which has been carried out on the basis of the theory of games was extended to aspects from the range of other sciences by the author of this article. This diversification of the perspective allows you to show the important nuances which can have influence on the possible course and the outcome of the negotiations. The article presents the modifications that may have an impact on the attitude of both sides, the course and the results of the negotiations. They can be the cause of significant deviations from the rules of behaviour which was determined based on mathematical tables which have been developed by the theory of games.

**Key-words:** negotiations, conflict, theory of games

## **Wstęp**

Mimo że teoria gier jest dość często wykorzystywana do analizy konfliktu i związanego z nim procesu negocjacyjnego, piśmiennictwo użyteczność wspomnianej teorii z reguły ogranicza do sztywnej analizy wypłat zawartych w tabelach będących graficznym przedstawieniem gier. Negocjacje, jako nauka interdyscyplinarna wymagają

\* m.szczepanski@pb.edu.pl

\*\* Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2013 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

jednak mniej schematycznego podejścia. Niniejszy artykuł ukazuje możliwe modyfikacje mające wpływ na zachowanie się stron, przebieg i wyniki negocjacji. Nowe ujęcie tematu pozwala na ukazanie istotnych niuansów, niemożliwych do uchwycenia przy użyciu tradycyjnych metod analizy.

## Podstawy analizy konfliktu i negocjacji w aspekcie teorii gier

Nie wdając się w dogłębną analizę piśmiennictwa, przyjmiemy, że podstawowym schematem teorii gier wykorzystywanym w analizie konfliktu i negocjacji jest schemat gry niezerowej, czyli sytuacja, w której występują dwie strony mające do wyboru po dwie strategie działania: strategię współpracy i strategię konfrontacji. Przedstawia to poniższy wykres.

Rysunek 1. Matryca gry o sumie niezerowej

		gracz B	
		współpraca	konfrontacja
gracz A	współpraca	Nagroda dla A Nagroda dla B	Zagrożenie dla A Pokusa dla B
	konfrontacja	Pokusa dla A Zagrożenie dla B	Kara dla A Kara dla B

Źródło: opracowanie własne.

Kombinacja możliwości zastosowania obu strategii przez graczy daje każdemu z nich cztery możliwe do osiągnięcia wyniki:

- Nagrodę za współpracę, jeśli obie strony wybiorą strategię współpracy;
- Pokusę jednostronnego zwycięstwa – wybranie strategii konfrontacyjnej, gdy druga strona wybierze strategię współpracy;

- Zagrożenie – wybranie strategii współpracy, gdy druga strona wybierze strategię konfrontacji;
- Karę – wybranie przez obie strony strategii konfrontacji [Pietraś 1997, s. 39; Pietraś 1998, s. 206].

Kolejność uporządkowania wyników w hierarchii preferencji gracza może być różna. Istnieje kilka podstawowych modeli tej hierarchii [Pietraś 1998, ss. 207, 248–250; Roszkowska 2011, ss. 251–252]:

- Harmonia interesów – współpraca, jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, konflikt (czyli NPZK – Nagroda, Pokusa, Zagrożenie, Kara);
- Jeleń (polowanie na jelenia) – współpraca, jednostronne zwycięstwo, konflikt, jednostronna porażka (czyli NPKZ – Nagroda, Pokusa, Kara, Zagrożenie);
- Kurczak (dylemat kurcząt, gra w tchórza) – jednostronne zwycięstwo, współpraca, jednostronna porażka, konflikt (czyli PNZK – Pokusa, Nagroda, Zagrożenie, Kara);
- Więzień (dylemat więźnia) – jednostronne zwycięstwo, współpraca, konflikt, jednostronna porażka (czyli PNKZ – Pokusa, Nagroda, Kara, Zagrożenie);
- Pat – jednostronne zwycięstwo, konflikt, współpraca, jednostronna porażka (czyli PKNZ – Pokusa, Kara, Nagroda, Zagrożenie);
- Impas – jednostronne zwycięstwo, konflikt, jednostronna porażka, współpraca (czyli PKZN – Pokusa, Kara, Zagrożenie, Nagroda);
- Walka płci – współpraca, konflikt jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka (czyli NKPZ – Nagroda, Kara, Pokusa, Zagrożenie);
- Kamikadze – współpraca, jednostronna porażka, konflikt, jednostronne zwycięstwo, (czyli NZKP – Nagroda, Zagrożenie, Kara, Pokusa);
- Lider – jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, współpraca, konflikt (czyli PZNK – Pokusa, Zagrożenie, Nagroda, Kara);
- Bohater – jednostronne zwycięstwo, jednostronna porażka, konflikt, współpraca, (czyli PZKN – Pokusa, Zagrożenie, Kara, Nagroda).

Wspomniane modele stanowią łączną emanację ogólnej siły gracza, jego potencjału w danej sprawie i jego stabilności wewnętrznej. Pokusa jest większa od Nagrody ( $P > N$ ), jeśli gracz ma wysoki potencjał w sprawie będącej przedmiotem sporu. Nagroda jest większa od Kary ( $N > K$ ), gdy gracz jest wewnętrznie stabilny, natomiast Kara jest bardziej wartościowa od Zagrożenia ( $K > Z$ ), jeżeli potencjał gracza jest ogólnie wysoki [Pietraś 1997, ss. 41–42, Pietraś 1998, s. 208]. Gracz będzie przyjmował hierarchię preferencji typu Dylemat Więźnia, jeśli jest silny w obu wymiarach (ogólna siła i w danej

sprawie) i wewnętrznie stabilny [P>N>K>Z]. Jeżeli ma silną pozycję w spornej kwestii, jest wewnętrznie stabilny, ale słaby ogólnie, to jego hierarchia preferencji będzie typu Kurczak [P>N>Z>K] lub Lider [P>Z>N>K]. Jeśli jest słaby w danej sprawie, ale stabilny i silny ogólnie, to będzie miał hierarchię preferencji typu Jeleń [N>P>K>Z]. Gracz słaby w danej sprawie i słaby ogólnie, ale wewnętrznie stabilny, będzie miał hierarchię preferencji typu Harmonia [N>P>Z>K]. Gracz niestabilny wewnętrznie i słaby w obu wymiarach bądź słaby tylko ogólnie będzie miał hierarchię preferencji typu Bohater [P>Z>K>N], a niestabilny, słaby w sprawie będącej przedmiotem sporu, ale silny ogólnie będzie miał hierarchię preferencji typu Impas [P>K>Z>N] lub Pat [P>K>N>Z]. Taką samą hierarchię preferencji będzie miał uczestnik niestabilny wewnętrznie, ale silny w danej sprawie oraz ogólnie [Pietraś 1997, s. 41; Pietraś 1998, ss. 208–209, 212–213].

Analizując konkretny przypadek negocjacji, należy uwzględnić możliwą rozbieżność między stanem faktycznym a przekonaniem gracza odnośnie do poziomu wspomnianych parametrów. Błędna percepcja może pociągać za sobą zachowania nieracjonalne.

Niezwykle istotnym pojęciem w analizie konfliktu i negocjacji w oparciu o teorię gier jest pojęcie wiedzy wspólnej. Dany fakt ma charakter wiedzy wspólnej w określonej grupie osób, jeśli jest wszystkim znany i dodatkowo, jeśli każdy wie, że znany jest pozostałym, oraz jeśli każdy jest świadom, że każda inna osoba zdaje sobie sprawę, że inni wiedzą o tym fakcie itd. [Anuszewska 2007, s. 9]. Pojawia się nieskończony ciąg stwierdzeń: jedna strona wie, że druga wie, że ona wie itd.

Warunkiem podejmowania skoordynowanych działań jest wzajemna wiedza graczy, jakich zachowań mogą oczekiwać od siebie nawzajem. Strony biorące udział w grze mają takie same informacje wyjściowe. Podejmują decyzje, opierając się na powszechnej wiedzy wspólnej.

Struktura wypłat w grze jest emanacją preferencji poszczególnych wyników, nie musi być jednak przez te wyniki w pełni zdeterminowana. W grze może zaistnieć szereg modyfikatorów mających wpływ na zachowanie graczy i podejmowane przez nich decyzje.

## Modyfikatory i możliwość ich wpływu na przebieg gry

Strukturalnym czynnikiem modyfikującym grę jest zróżnicowanie pojęć wypłat i użyteczności tych wypłat dla stron. Często mniej istotna jest rzeczywista wysokość

wypłat, bardziej liczy się to, jak gracze postrzegają swoje użyteczności tych wypłat i co wiedzą o tym, jak ich i swoje własne użyteczności postrzega druga strona [Haman 2014, s. 169].

Istotną weryfikacją wartości wypłat jest też prawdopodobieństwo ich wystąpienia [Pietraś 1997, s. 38]. Użyteczność wypłaty pewnej, choć nie najwyższej z możliwych, często jest wystarczająca i przewyższa użyteczność wypłaty wyższej, ale niepewnej, którą można osiągnąć tylko z pewnym prawdopodobieństwem [Haman 2014, s. 60].

Związaną z tym kolejną zmienną mającą wpływ na rozgrywaną grę jest poziom aspiracji reprezentowany w grze przez poszczególne strony. Można wyróżnić dwa typy graczy. Typ, który dąży do osiągnięcia najwyższego możliwego wyniku, oraz typ, który zadawała się wynikiem satysfakcjonującym, który jednak nie musi być maksymalnym z możliwych [Pietraś 1997, s. 30]. Niezwykle istotne jest zatem, jaki najniższy wynik jest dla konkretnej strony akceptowalny i czy wiedza wspólna stron obejmuje informację na ten temat. Istotną kwestią pozostaje ustalenie, czym podyktowana jest taka, a nie inna postawa strony.

Czynnikiem, który może w istotny sposób kształtować użyteczność wypłat, a co za tym idzie – wybory określonych strategii, jest stosunek stron do ryzyka. W sytuacjach ryzykownych ludzie najczęściej dążą do minimalizacji wielkości straty (42%), do maksymalizacji prawdopodobieństwa zysku (31%), znacznie rzadziej do maksymalizacji wielkości zysku (15%) czy też do minimalizacji prawdopodobieństwa straty (12%) [Kozielecki 1979, ss. 550–552]. Gracze biorą zatem pod uwagę głównie dwa wymiary: prawdopodobieństwo zysku i wielkość straty [Kozielecki 1979, s. 551], dążą do jak najmniejszej straty i jak najbardziej prawdopodobnego zysku, jego wielkość może być mało istotna. Przyjmując tę prawidłowość, trzeba jednak uwzględnić proporcje między poziomem ryzyka i poziomem ewentualnego zysku związanego z podjętym ryzykiem. Przy małym poziomie ryzyka i dużym poziomie możliwego zysku jest prawdopodobne, że strona jednak podejmie ryzyko.

Niezwykle istotnym modyfikatorem jest procedura prowadzenia gry, kształtujące ją i wynikające z niej uwarunkowania. Procedura może być narzucona z góry, wypracowana przez strony albo może być wypadkową oddziaływania tych dwóch sił. Istotne jest, w jakim zakresie strony mają możliwość kontrolowania procedury i jaki może być stopień tej kontroli. Czy na tyle duży, że strony mają możliwość modulacji procedury w trakcie gry? Jakim kosztem strony mogą dokonać zmian i prowadzić efektywny monitoring ustalonej procedury, czy wymaga to zgodnej woli obu stron, czy tylko jednej? Czy kontrola jest pełna, czy częściowa? Czy kontrola podczas gry

jest rzeczywiście realizowana, czy tylko potencjalnie możliwa? Czy odbywa się ona za obopólną zgodą, czy przy częściowej bądź pełnej dominacji jednej strony? Parametry te mogą ewoluować w trakcie gry.

Rysunek nr 1 przedstawia grę „jednorazową” – tzn. incydentalną sytuację, w której zaangażowane strony równocześnie dokonują jednorazowych wyborów strategii, po czym relacja między stronami ulega zakończeniu, przynajmniej, jeśli chodzi o kwestię, której dotyczył konflikt – dana konkretna gra. Częstokroć jednak interakcja między stronami trwa długo, a gra jest wielokrotnie powtarzana – iterowana. Każda ze stron wielokrotnie podejmuje decyzję o wybraniu jednej bądź drugiej strategii. Jest to typowe w sytuacji permanentnej koegzystencji stron, w której ramach realizują one własne interesy. Można to przedstawić tak jak na rysunku 2.

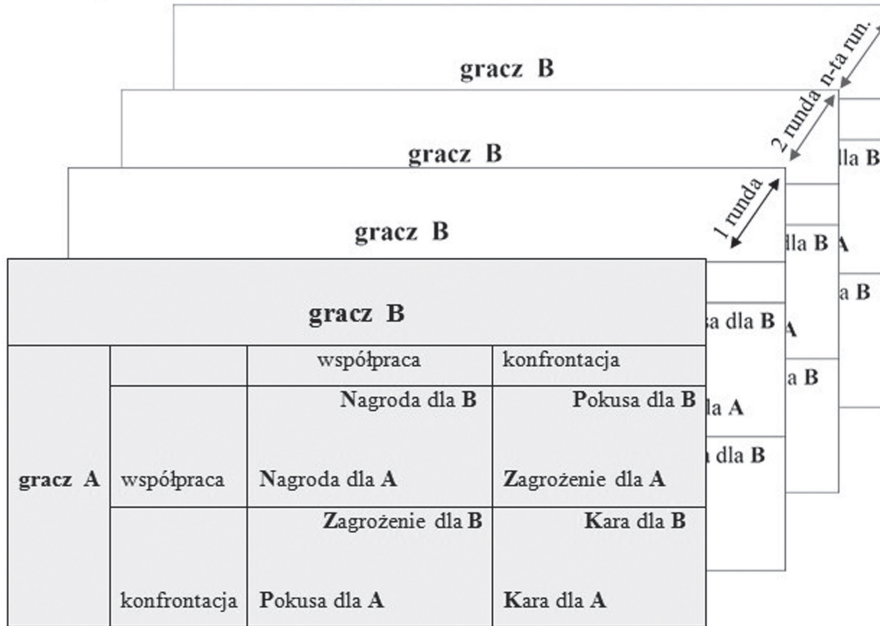
Przebieg gry może być modyfikowany przez jej długość. Gra iterowana może być permanentna, nie mieć określonego końca. W wypadku powtarzalnej gry, która ma kres, może być on sztywno, niepodważalnie ustalony lub tylko prawdopodobny, uzależniony od zaistnienia konkretnych przesłanek. Informacja o długości gry, liczbie przewidzianych rund ma wpływ na strategie przyjmowane przez graczy. Na przykład w grze o modelu dylematu więźnia, jeżeli gracze nie wiedzą, ile razy gra zostanie powtórzona, to obawiając się rewanżu drugiej strony za zachowanie niekooperacyjne, są bardziej skłonni wybierać strategię kooperacji [Pietras 1997, s. 66]. Ostatnia runda gry, jeśli istnieje, przynosi zwiększoną pokusę do odstępstwa od kooperacji. Siła pokusy jest jednak modyfikowalna. Uzależniona od wielu zmiennych, w tym pozostałych modyfikatorów. Istotne jest zwłaszcza to, jak duży może być zysk z pojedynczego odstępstwa od kooperacji, jaki ten zysk jest duży w proporcji do już uzyskanych przez strony wyników.

Uwagi te wskazują, że niezwykle istotne jest prawidłowe ustalenie przez strony, jakie czynniki mogą mieć wpływ na prawdopodobieństwo zakończenia gry, podnosić je bądź redukować, oraz czy w czasie przebiegu gry prawdopodobieństwo jej zakończenia może ulegać zmianie. Błędy i rozbieżności w tym zakresie mogą mieć bardzo istotne skutki dla każdej strony z osobna i obu łącznie.

Przy rozgrywaniu gry iterowanej istnieją dwie podstawowe procedury wyboru strategii przez strony. Mogą one podejmować decyzje równocześnie albo sekwencyjnie. Na przykład raz jedna, raz druga strona wybiera strategię jako pierwsza. Istotne jest, czy strony mają w tej kwestii możliwość zawierania uzgodnień i kontrolowania ich przestrzegania. Fakt, czy któraś ze stron lub obie mogą własnym działaniem zmienić procedurę gry z symultanicznej na sekwencyjną albo odwrotnie, jest niezwykle

ważny, gdyż – jak zauważa piśmiennictwo [Haman 2014, s. 165] – zmiana taka może spowodować zmianę macierzy wypłat gry.

Rysunek 2. Matryca iterowanej gry o sumie niezerowej



Źródło: opracowanie własne.

Ważnym aspektem jest ewentualna akumulacja wypłat. Po każdej rundzie zyski lub straty, które dana strona wypracowała w wyniku niej i rund poprzednich, mogą się kumulować bądź nie. Kumulacja powodować może w dalszej grze weryfikację postrzegania struktury wypłat, zmianę ich użyteczności, wzmocnienie lub osłabienie określonych skłonności stron. Nagromadzenie przez strony uzyskanych w rozegranych rundach wyników może spowodować dążenie do zakończenia gry bądź wymusić konieczność jej kontynuowania. Zachodzić może więc zjawisko dodatniego i ujemnego sprzężenia zwrotnego.

Istotna w regulacji procedury gry iterowanej, zwłaszcza sekwencyjnej, jest kwestia czasu. Czy i jak można na niego wpływać za obopólną zgodą stron albo działaniem jednej strony? Regulowany może być czas między kolejnymi rundami, a także czas między wyborem strategii przez jedną i drugą stronę w ramach tej samej rundy w grze sekwencyjnej. Kluczowe jest, jak długi czas strona ma na reakcję na posunię-

cie drugiego gracza, czy jest on wystarczający na wnikliwą ocenę sytuacji i podjęcie właściwej decyzji.

Obrona procedura ma istotne konsekwencje dla przebiegu całej gry i jej wyniku końcowego. W wypadku gry sekwencyjnej strona, która rozpoczynając grę w pierwszej turze, dokonuje wyboru strategii, w znacznym stopniu narzuca sposób grania, gdyż drugiej stronie pozostaje jedynie reakcja na jej wybór. Stąd też przechwycenie pierwszeństwa wyboru strategii przez którąś ze stron może być bardzo dużym atutem.

Procedurę strony mogą wykorzystać w różny sposób. Uzgodnienia proceduralne mogą się przyczynić do łatwiejszego rozwiązania konfliktu lub obniżenia poziomu jego intensywności, wypracowania warunków koegzystencji zaangażowanych w konflikt stron. Za ich pomocą można równoważyć, kompensować albo przynajmniej zmniejszać występujące ewentualnie nierówności położenia obu grających stron. Za dobry przykład może tu posłużyć przyjęcie rozwiązania, aby przy określonej tabeli wypłat gra odbywała się sekwencyjnie, a słabsza ze stron zawsze pierwsza dokonywała wyboru strategii. Zauważyć trzeba, że za pomocą uzgodnień proceduralnych można również utrzymywać dysproporcje istniejące między graczami.

Kolejnym modyfikatorem jest poziom autonomii stron przystępujących do gry. Dobrowolność bądź obligatoryjność udziału w grze każdej ze stron. Dana strona może sama dążyć do udziału w grze bądź też być zmuszona do udziału w niej. Podstawą uczestniczenia w grze mogą być zarówno okoliczności zewnętrzne, jak i własne zaangażowanie. Te dwa motywy mogą też występować łącznie, w różnych proporcjach, które w trakcie gry mogą się zmieniać. Aspekt ten w ramach wiedzy wspólnej może wpływać na postrzeganie przez strony tabeli wypłat, ich użyteczność. Sytuacja, gdy jedna strona uczestniczy w grze, opierając się na własnym zaangażowaniu, a druga opierając się na okolicznościach zewnętrznych, może się stać źródłem zróżnicowania siły obu graczy. Rzecz ma się podobnie z możliwością odstąpienia od udziału w grze. Strony mogą mieć w tej kwestii takie same bądź różne możliwości działania. Istotne jest, czy gra może być przerwana mocą decyzji wspólnej stron, czy tylko jednej z nich? Czy możliwe jest tylko zawieszenie prowadzenia gry na jakiś czas, a potem powrót do niej? W jakiej sytuacji możliwe jest zawieszenie bądź przerwanie gry, a także jej wznowienie? Czy na każdym etapie gry, czy tylko na konkretnie oznaczonym? Zaznaczyć trzeba, że nawet samo potencjalne istnienie możliwości podjęcia tego typu decyzji może modulować użyteczność wypłat. Wspomniane uwarunkowania w trakcie gry iterowanej mogą oczywiście ewoluować.



Biorący udział w grze mogą być na siebie, potocznie mówiąc „skazani”, ale może też istnieć możliwość wymiany partnera i prowadzenia tej samej gry z innym graczem. Istotne jest, w jakim momencie można dokonać wymiany partnera i na jakich warunkach. Czy obie strony mają w tym zakresie te same możliwości, czy też są one asymetryczne? Warunki te mogą być stałe bądź zmieniać się podczas prowadzenia gry iterowanej, zaś zachodzące zmiany dotyczyć mogą jednej bądź obu stron, przy czym zmiany mogą dotyczyć każdej strony w stopniu równym bądź nie. Ważną kwestią jest to, czy zmiana partnera wiąże się z kosztami. Może mieć ma wpływ na tabele wypłat i ich użyteczność. Istotny jest też stopień związania graczy ze sobą i powiązana z nim perspektywa gry z tym samym bądź innym graczem w przyszłości. Dla każdej ze stron może być ona odmienna.

Z tymi zagadnieniami skorelowany jest aspekt uzależnienia graczy od siebie. Jeśli zachodzi uzależnienie stron, to może być ono wzajemne bądź jednostronne, asymetryczne albo równomierne. Uzależnienie może mieć zróżnicowane podłoże np.: emocjonalne, materialne. Może też mieć charakter mieszany. Poziom uzależnienia może być różny, jest ono zatem stopniowalne. Uzależnienie może się stać źródłem siły każdej ze stron w relacji z partnerem. Jak podkreśla piśmiennictwo [Kozielecki 1979, s. 565], przebieg gry zależy od tego, w jakim stopniu jeden gracz dominuje nad drugim.

Istotnym modyfikatorem zachowania graczy są ich wzajemne relacje. Inaczej będą zachowywali się gracze będący ze sobą w bliskich kontaktach, znający się dobrze, mający dobre doświadczenia z wcześniejszych negocjacji, a inaczej czujący do siebie awersję, nieznający się bliżej, bez pozytywnych doświadczeń we wspólnym rozwiązywaniu konfliktów. Co więcej, w grze iterowanej każde kolejne posunięcie może mieć wpływ na relacje między graczami, powodować ich zmianę, poprawę bądź pogorszenie. Może się odbić na oczekiwanej użyteczności wypłat.

Modyfikatorem mogą być też kwestie etyczne, pewne ogólnie przyjęte normy – niezapisane np. w przepisach prawnych, ale wszechobecne w ludzkim zachowaniu. Powszechne przyzwolenie dla określonego postępowania, a także przekonanie, że pewnych rzeczy robić nie wypada. Dotyczy to na przykład wykorzystywania słabszego partnera, osiągania dużych zysków kosztem drugiej strony, która ponosi wysokie straty nie z własnej winy. Modyfikator ten jest oczywiście bardzo silnie zależny od kultury, w której ramach odbywają się negocjacje. Jest on rzadko wspominany w piśmiennictwie, a wydaje się dość istotny, zwłaszcza w sytuacji upublicznienia przebiegu negocjacji, a nawet takiej potencjalnej możliwości. Normy społeczne działają

wówczas na graczy dyscyplinująco, a potencjalna reakcja opinii publicznej w znacznym stopniu może modulować ich zachowania.

Analiza konfliktu i negocjacji w oparciu o grę iterowaną ukazuje, że niezmiernie istotną kwestią jest zdolność i skłonność do postrzegania przez strony sytuacji, w jakiej funkcjonują w sposób perspektywiczny. Można o niej mówić, gdy strona potrafi i usiłuje maksymalizować uzyskiwane wyniki, nie na podstawie jednej decyzji, ale całej ich sekwencji [Kozielecki 1979, s. 555]. Umiejętność perspektywicznego postrzegania sytuacji daje również niesłuchanie istotną w negocjacjach możliwość antycypacji posunięć drugiej strony.

Przyjęcie przez stronę widzenia perspektywicznego i będące jego emanacją wybory strategii są jednak ściśle uzależnione od postawy w grze drugiej strony. Czy również ona jest w stanie postrzegać grę perspektywicznie, a zwłaszcza wykazuje wolę do działania w oparciu o tę optykę? Jest to w dużym stopniu uzależnione od przyjętej przez stronę racjonalności. Racjonalność procesu negocjacyjnego zakłada, że zaangażowane w niego strony dążą do zawarcia obopólnie korzystnego porozumienia, nastawione są na maksymalizację zysku indywidualnego i wspólnego. Jednak w ramach tej racjonalności strony często nie kierują się jednym prostym motywem, ale na ich działania wywierają wpływ złożone motywy. W negocjacjach opartych na grach o sumie niezerowej piśmiennictwo [Pietraś 1997, s. 66] wyróżnia trzy podstawowe motywy złożone.

1. Złożony motyw kooperacyjno-indywidualistyczny pojawia się wtedy, gdy uczestnik gry zmierza do osiągnięcia wysokiej wspólnej wygranej, a w jej ramach do swojej jak największej korzyści.
2. Złożony motyw indywidualistyczno-rywalizacyjny popycha uczestnika gry do maksymalizowania zarówno zysku własnego, jak i różnicy zysku w stosunku do partnera.
3. Złożony motyw rywalizacyjno-kooperacyjny skłania uczestnika gry do maksymalizacji wspólnej wygranej obu stron, ale równocześnie do zwiększenia różnicy swego zysku w stosunku do zysku partnera.

Zaznaczyć trzeba, że w wypadku złożonych motywacji jedna z nich może dominować nad drugą. Powody kierowania się określonymi motywami mogą być różne, mają na nie wpływ pozostałe modyfikatory. Należy również podkreślić, że podobnie jak inne parametry w grze iterowanej racjonalności przyjęte przez strony mogą ewoluować. Przy tym trzeba pamiętać, że w grze iterowanej racjonalność przyjęta przez jednego gracza i będące jej emanacją działania często wpływają na modulację ra-

cjonalności drugiego gracza. W wypadku uporczywego braku współpracy jednej ze stron najprawdopodobniej dojdzie do przeorientowania racjonalności drugiej strony na rywalizacyjną lub indywidualną, nastąpi zatem porzucenie podstawowej dla negocjacji racjonalności kooperacyjnej.

Bardzo istotnym modyfikatorem są wartości wyników, jakie strona może uzyskać, decydując się na obranie jednej bądź drugiej strategii, a zwłaszcza wzajemne relacje tych wyników. Czy gracz ma wybór między większym bądź mniejszym zyskiem albo większą lub mniejszą stratą, czy między zyskiem i stratą, a może stratą i brakiem zysku bądź zyskiem i brakiem zysku? Jaka jest rozpiętość możliwych do uzyskania wyników? Im ta rozpiętość jest większa, tym gracz jest bardziej zdeterminowany, aby uzyskać wyższą wypłatę bądź uniknąć straty, i pozostałe modyfikatory będą miały na jego decyzje słabsze oddziaływanie.

Równie istotnym modyfikatorem jest zestawienie wyników obu graczy. Rozpiętość między wynikami, które każdy z nich może uzyskać, tak w czasie pojedynczej rundy, jak i łącznie podczas wielu rund gry iterowanej. Analiza znaczenia i wpływu tego modyfikatora wymaga uwzględnienia racjonalności przyjętej przez każdego z graczy. Jak porównanie wyników osiągniętych przez graczy wygląda z punktu widzenia poszczególnych racjonalności – indywidualistycznej, rywalizacyjnej, kooperacyjnej, a w wypadku racjonalności złożonej, który z jej komponentów dominuje? Niezbędne jest też wzięcie pod uwagę użyteczności oczekiwanej wypłat dla każdego z nich. Ustalenie, jaki wynik jest dla danej strony dobry, ale nie najlepszy – minimalny z maksymalnych, jaki jest słaby, ale nie najgorszy – maksymalny z minimalnych?

Pochodną modyfikatorów, o których była mowa wcześniej, jest siła preferencji poszczególnych wyników w danym modelu. To, w jakim stopniu jeden wynik jest silniej preferowany od następnego w kolejności preferencji, a także możliwość ewentualnych zmian tych relacji podczas gry iterowanej. Wzajemne relacje między elementami hierarchii preferencji mogą bowiem ewoluować, w efekcie poziom konfliktowości gry może się zmieniać. Gry mogą stawać się bardziej lub mniej rywalizacyjne, co może utrudniać bądź ułatwiać prowadzenie negocjacji i zawarcie porozumienia.

Działanie tego modyfikatora można dobrze prześledzić na przykładzie iterowanego modelu dylematu więźnia [ $P > N > K > Z$ ]. Jak bardzo dominująca jest Pokusa, o ile słabsza jest od niej Nagroda, od Nagrody Kara, a od Kary Zagrożenie? Jeżeli w macierzy gry rośnie wielkość Nagrody i Kary lub spadają wartości Pokusy i Zagrożenia, to dylemat więźnia staje się grą mniej rywalizacyjną, a strony częściej wybierają strategię współpracy. Jeżeli rośnie wartość Zagrożenia i Pokusy lub wielkość Nagrody i Kary

maleje, to pojawia się większa skłonność do wybierania strategii niekooperacyjnych [Pietraś 1997, s. 65]. Jeżeli spada wartość Pokusy, a rośnie wartość Nagrody, to może dojść do sytuacji, w której różnica między nimi jest na tyle niewielka, że stają się one w przybliżeniu równe sobie i gra przybierze model „łagodnego dylematu więźnia” [ $P \geq N > K > Z$ ]. Dochodzi do złagodzenia sprzeczności przy utrzymaniu struktury konfliktu lub nawet do przekształcenia dylematu więźnia w grę kooperacyjną – model harmonia [Pietraś 1997, ss. 74–75]. Współpraca między stronami i osiągnięcie porozumienia w negocjacjach opartych na takiej grze jest znacznie bardziej możliwe i prawdopodobne.

## Uwagi końcowe

Podsumowując powyższe rozważania, trzeba podkreślić, że proces negocjacyjny analizowany za pomocą gry iterowanej należy postrzegać dynamicznie. Jako proces rozłożony w czasie, w którym poszczególne parametry tegoż procesu mogą, choć nie muszą ewoluować. Opisane modyfikatory nie funkcjonują samodzielnie, ale pozostają ze sobą w relacjach, które w czasie gry mogą się zacieśniać lub rozluźniać. Przy tym modyfikatory wpływają na siebie wzajemnie. Osłabiają bądź wzmacniają własne oddziaływanie. Zaznaczyć należy, że te wzajemne wpływy modyfikatorów także mogą się zmieniać podczas gry. Również znaczenie poszczególnych modyfikatorów dla przebiegu negocjacji i ich końcowego wyniku może ewoluować. W trakcie procesu negocjacji może ono się uwypuklać bądź minimalizować, może być różne w kolejnych etapach tej samej gry. W zależności od konkretnego przypadku poszczególne modyfikatory mogą mieć zróżnicowaną moc oddziaływania na siebie nawzajem oraz na przebieg i efekt negocjacji. Zmiany zachodzące w związku ze zjawiskiem dynamiczności gry dotyczyć mogą jednej bądź obu stron, zaś ich efekty – każdej strony w stopniu takim samym albo zróżnicowanym.

Ciekawym, a nieporuszanym w piśmiennictwie aspektem jest ewentualna możliwość wpływania przez strony na modyfikatory i oddziaływania poprzez nie na proces negocjacji. Oczywiście nie na wszystkie modyfikatory strony mogą mieć wpływ. Niezbędnym warunkiem jest tu niewątpliwie świadomość stron występowania poszczególnych modyfikatorów, ich wzajemnych relacji i ewentualnej ewolucji, ustalenie, który modyfikator, jakie ma oddziaływanie w określonych warunkach, przy czym cały czas należy brać pod uwagę dynamiczność procesu negocjacji. Istotne jest wycucie,

w którym momencie procesu negocjacji można usiłować wykorzystać działanie konkretnego modyfikatora.

Dalsze rozważania i analizy naukowe odnośnie do przedstawionych tu modyfikatorów powinny dotyczyć stopnia wzajemnego oddziaływania, istotności poszczególnych modyfikatorów i sposobu ich wykorzystania w przebiegu negocjacji.

## Bibliografia:

**Anuszevska I. (2007)**, *Wspólna wiedza. Intuicje potoczne i ujęcia formalne*, „Decyzje” nr 8.

**Haman J. (2014)**, *Gry wokół nas: socjolog i teoria gier*, Scholar, Warszawa.

**Kozielecki J. (1979)**, *Czynność podejmowania decyzji*, (w:) T. Tomaszewski (red) Psychologia, PWN, Warszawa.

**Pietraś Z.J. (1998)**, *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa, Kraków

**Pietraś Z.J. (1997)**, *Teoria gier jako sposób analizy procesów podejmowania decyzji politycznych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

**Roszkowska E. (2011)**, *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

**Juozas Lakis\***

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

## **Wspieranie integracji zawodowej młodego pracownika – obszary problemowe**

### **Problematic Fields of Managing Young Worker's Professional Integration**

**Abstract:** The purpose of this article was to test those fields of human relations in work environment, whose influence on adaptation and professional integration of new employees may be of positive or negative nature.

A survey was completed by 141 young employees working in different type of organizations. Additional information was drawn from the case studies of the conflicts, which survey respondents have observed in their organizations.

Some statements were under consideration.

1. One of the influential determinants of young worker's adaptation is how there are managed the workload and personal duties in the team
2. The next important determinant of young worker integration and engagement arises from the quality of personal relations between the superior and young worker
3. The atmosphere of peer support and solidarity in a team is powerful antecedent of successful integration of new employee.
4. Educating team in the field of professional communication, problem solving and conflict resolution, what is important for everyone professional and social integration, strongly depends on the potential of organization

**Key-words:** adaptation, professional integration, collaborative work, conflicts

## Wprowadzenie

Relacje zawodowe w zespołach pracowniczych w organizacji mają za sobą turbulentny okres przemian (rozciągający się na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci), kiedy to stan trwałej hierarchii, orientacji na wykonanie zadań i traktowania pracowników jako „siły roboczej” był stopniowo transformowany w kierunku mniej sformalizowanego współdziałania i wzrostu rangi decyzji podejmowanych zespołowo. Przemiany minionego okresu nie są jednak ani jednokierunkowe, ani nie zachodzą we wszystkich organizacjach według jednego schematu.

Stosunki międzyludzkie w miejscu pracy, w tym pomiędzy szeregowymi pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi, są istotnym tematem w teorii i praktyce zarządzania organizacją. Jest to obszar wielce problemowy, który ze względu na dynamikę zmian wymaga regularnej weryfikacji, pomiaru jakości, a nawet nowych interpretacji konceptualnych [Sikorski 1999; Heidtman, Wolfarth 2016]. Właśnie tu, we współdziałaniu pracowników organizacji, powstaje produkt, usługa, układ stosunków z otoczeniem. A więc tu znajdujemy początki sukcesu lub też porażki organizacji.

Przedstawiony tekst jest oparty na wynikach badania opinii 141 osób na temat relacji zawodowych pomiędzy pracownikami i przełożonymi w organizacjach administracji publicznej oraz przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora handlu i usług. Badaną populację tworzą ludzie w młodym wieku (78% respondentów to osoby poniżej 25. roku życia, 15% pozostaje w przedziale 25–30 lat, a 6,4% ma ponad 30 lat). Kobiety stanowią 66,7%, zaś mężczyźni 33,3% diagnozowanej zbiorowości.

Staż pracy, jakim legitymują się badani, przedstawia się następująco: 34,0% respondentów to osoby pracujące krócej niż dwanaście miesięcy, 45,4% jest zatrudnionych od jednego roku do trzech lat, zaś co piąty badany (19,9%) pozostaje w stosunku pracy powyżej trzech lat. Funkcje pracownika niższego szczebla w organizacji pełniła zdecydowana większość badanych (81,6%), co szósty (17,7%) jest natomiast zatrudniony na kierowniczym stanowisku (tzn. kieruje zespołem liczącym przynajmniej trzy osoby). Wszyscy respondenci studiuje na jednej z białostockich uczelni i pracują w firmach oraz urządach zlokalizowanych w województwie podlaskim.

Badana grupa nie jest reprezentatywna w żadnym statystycznie znaczącym wymiarze. Cechą wyróżniającą respondentów są: młody wiek, krótki staż pracy, a także aspiracje do podniesienia kwalifikacji dzięki ukończeniu studiów. Zbiorowość poddana pomiarowi można zaliczyć do kategorii początkujących pracowników będących



na etapie adaptacji i integracji zawodowej. Dla większości osób badanych aktualne miejsce zatrudnienia jest pierwszym miejscem pracy.

Zebrane informacje są wartościowym materiałem empirycznym umożliwiającym identyfikowanie problemowych obszarów adaptacji i integracji zawodowej młodych pracowników w organizacjach administracyjnego Podlasia. Należy dodać, że przedstawione wyniki dotyczą próby badawczej poddanej szerszemu rozpoznaniu w ramach realizowanego od kilku lat projektu dotyczącego współpracy i konfliktów w organizacjach z północno-wschodniej Polski. Wyniki dotychczasowych badań zostały opublikowane w czasopismach naukowych.

Dodatkowym źródłem danych poddanych analizie, dostarczającym wartościowych informacji, stały się studia przypadków dotyczące problemu współdziałań międzyludzkich w miejscu pracy. W opis studiów przypadku zostali bezpośrednio zaangażowani respondenci. Analiza zachowań i wzajemnych oddziaływań osób przedstawionych w studiach przypadków pozwala pogłębić badany aspekt relacji zawodowych.

W celu identyfikacji obszarów problemowych w zarządzaniu procesami adaptacji i integracji zawodowej młodych pracowników wysunęliśmy poniższe tezy.

1. Istotnym czynnikiem adaptacji zawodowej i integracji młodego pracownika jest organizacja pracy w zespole.
2. Istotnym czynnikiem integracji zawodowej młodego pracownika i jego zaangażowania w pełnieniu swoich obowiązków jest stosunek przełożonego do niego i układ relacji pomiędzy nimi.
3. Współpraca i solidarność pracowników niższego szczebla jest czynnikiem o wyróżniającej sile integracyjnej, który w pewnym stopniu kompensuje ograniczony wpływ pozostałych czynników integrujących.
4. Uczenie się zasad komunikacji zawodowej oraz rozwiązywania problemów i konfliktów przez pracowników jest uzależnione od potencjału danej organizacji.

Na potrzeby analizy posłużono się kategorią konfliktu, istotnego wskaźnika oceny jakości stosunków zawodowych w zespole. Konflikt wskazuje na nieprawidłowości w działaniach pracowników i zespołów, sygnalizuje występowanie nierozwiązanych problemów, świadczy o lukach w komunikacji międzyludzkiej lub/i błędach w zarządzaniu, generalnie zaś konflikt, ze względu na jego skutki, traktować należy jako przejaw kontrproduktywności w organizacji [Turek 2012, s. 17]. Konflikt „jest fenomenem wielopoziomowym, aby prawidłowo uchwycić jego źródła, dynamikę i konsekwen-

cje, niezbędne jest rozważenie różnorodnych czynników funkcjonowania organizacji, a także powiązań między nimi" [De Drue, Gelfand (red.) 2008, s. 5]

Przyjęto definicję pojęć, ważnych dla realizacji celów badawczych.

Przez adaptację rozumie się „jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do organizacji oraz jej życia społecznego” [Kazenas 2012, s. 16]. Proces adaptacji jest postrzegany jako obustronny, a więc od organizacji oczekuje się, że zostaną poczynione działania „zmniejszające zaistniałe rozbieżności między możliwościami człowieka a wymaganiami stawianymi przez dane przedsiębiorstwo” [Żarczyńska-Dobiesz 2008b, s. 275].

Integracją zawodową postrzega się w kilku wymiarach:

- procesu indywidualnego i zespołowego uczenia się i dziedziny szkoleń;
- perspektywy osobistej kariery zawodowej;
- osobistej satysfakcji;
- aktywności społecznej pracownika w organizacji [Saks 2006].

W artykule uwzględniono pierwszy z wymienionych obszarów.

Praca zespołowa wskazuje na pewien model organizacji pracy oparty na współdziałaniu członków zespołu w dążeniu do osiągnięcia celu, a także na ich zaangażowaniu w skoordynowanych działaniach. Tam, gdzie współzależność realizowanych zadań jest wysoka, to właśnie działania zespołowe są postrzegane jako czynnik o wzrastającym znaczeniu dla wydajności pracy w organizacji.

Konflikt wyraża sprzeczność interesów, wartości, zamiarów – przynajmniej dwóch podmiotów będących w zależności od siebie [Deutsch, Coleman (red.) 2005]. Zrealizowanie rozbieżnych celów stron konfliktu jest warunkowane wzajemnymi uzgodnieniami, odpowiednią komunikacją, mniej lub bardziej sformalizowanymi negocjacjami [Schelling 2013, s. 5].

## **Problematyka adaptacji i integracji zawodowej pracowników w publikacjach naukowych**

W literaturze przedmiotu można wyróżnić przynajmniej trzy ujęcia adaptacji oraz integracji zawodowej i społecznej pracownika, które różnią się zakresem uogólnień i syntezy teoretycznej.

Na poziomie makroekonomicznym problematyka integracji zawodowej jest przedstawiona w pracach poświęconych zarządzaniu kapitałem ludzkim w organiza-

cji, kulturze organizacyjnej, psychologii zarządczej, zarządzaniu konfliktami w miejscu pracy [De Dreu, Gelfand (red.) 2008, Behrfar, Thompson (red.) 2008]. Publikacje w tym obszarze podkreślają takie aspekty jak: praca zespołowa, wymiana wiedzy, uczenie się, komunikacja, czyli czynności, które są ściśle powiązane z solidarnością i integracją pracowniczą [Sikorski 2005, Penc 2001].

Na zainteresowanie autorów tematem wpływa również fakt występowania negatywnych konsekwencji niedostosowania się jednostki do norm i wymogów obowiązujących w organizacji. Jest to równoznaczne z niedostateczną integracją pracownika w zespole i jego niskim stopniem zaangażowania w wykonywaniu zadań [Turek 2012]. Jak podaje Saks, blisko połowa pracowników amerykańskich firm nie jest w pełni zintegrowana w środowisku pracy; ta luka zaangażowania (*engagement gap*) kosztuje biznes amerykański 300 mld dolarów rocznie [Saks 2006, s. 600].

Na poziomie bardziej skonkretyzowanych, teoretycznych opracowań tematyka adaptacji i integracji zawodowej ukazywana jest w kontekście zarządzania: organizacją, pracą zespołową, potencjałem innowacyjnym, czynnikami decydującymi o procesie adaptacji [Żarczyńska-Dobiesz 2008a, Żarczyńska-Dobiesz 2008b, Wojtczuk-Turek 2010]. Część publikacji z tej kategorii zawiera, pomimo teoretycznej syntezy, również dane empiryczne, które ilustrują i wyszczególniają omawiane aspekty integracji pracowników.

Przebieg procesów adaptacyjnych i integracyjnych oraz ich wpływ na inne charakterystyki działalności zawodowej pracownika stanowią centralną część omawianego obszaru. Większość publikacji ma tu charakter empiryczny i jest oparta na badaniach zespołów pracowniczych [Kazenas 2012, Oleszak 2014, Zaleśna 2015].

## **Wpływ organizacji pracy na jakość stosunków w zespole**

Na pytanie o poziom konfliktowości w organizacjach macierzystych 14,9% respondentów wskazuje uciążliwe, częste i intensywne konflikty. 54,6% osób deklaruje, że zdarza im się osobiście pozostawać w konflikcie. Wśród najczęściej wskazywanych przyczyn konfliktów pojawiają się nieodpowiednia organizacja pracy w zespole i duże obciążenia pracą – stanowią one 38,9% wszystkich wyróżnionych determinant konfliktotwórczych. Nie omawiamy tu zatargów interpersonalnych, które z reguły nie mają istotnego znaczenia dla funkcjonowania organizacji.

**Tabela 1. Przyczyny konfliktów w organizacji (N=141)(dane w procentach, możliwość wielokrotnego wyboru przyczyn przez respondentów)**

1. Cechy charakteru niektórych osób (relacje interpersonalne)	36,9
2. Nieodpowiednia organizacja pracy w zespole	24,1
3. Duże obciążenia pracą	21,3
4. Niewłaściwe zachowanie przełożonego/nych	10,6
5. Zła atmosfera – podejrzliwość, pomówienia etc.	8,5
6. niesprawiedliwie przyznawana premia lub wynagrodzenie	6,4
7. Ostra konkurencja i rywalizacja wśród pracowników	5,7
8. Inne przyczyny	2,8

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli do obszaru działań i decyzji zarządczych zaliczymy przyczyny oznaczone w tabeli 1 numerami 2, 4 oraz 6, to otrzymamy wielkość, która stanowi ponad jedną trzecią wszystkich wskazanych przyczyn konfliktów. Opcjonalnie do katalogu determinant konfliktotwórczych w organizacji, zależnych od gremium zarządczego, można włączyć przyczynę nr 3. Niezadowolenie pracowników spowodowane nadmiarem obowiązków może wynikać z wygórowanych wymagań kierownictwa. Oczywiście jest, że właśnie sposób organizacji pracy w zespole stanowi główne źródło napięć i sporów. Młodzi pracownicy ze względu na swój wiek i brak doświadczenia są bardziej narażeni na skutki nieprzemyślanych decyzji kierowniczych i konsekwencje błędów w zarządzaniu.

O konfliktach wywołanych nieodpowiednią organizacją pracy sygnalizuje niemal połowa (12 z 26 osób) pełniących funkcje kierownicze. Można domniemać, że to jedna z okoliczności, która sprawia najwięcej trudności młodym pracownikom.

25,5% respondentów wskazuje na brak sprawiedliwego podziału obowiązków. Należy dodać, że kolejne 26,2% ankietowanych przychyliło się do odpowiedzi: „Nie jestem pewien, że podział obowiązków jest sprawiedliwy”. Kwestia obciążeń i odpowiedzialności indywidualnej występuje jako czynnik, który posiada niemały potencjał motywacyjny, może ona skutecznie inspirować albo zniechęcać pracownika.

Przykład niesprawiedliwego podziału obowiązków dostarcza jeden ze studiów przypadków. Pewna białostocka szkoła ponadgimnazjalna traciła na rynku edukacyjnym swą popularność: liczba uczniów w tej placówce zmniejszała się rokrocznie. W celu poprawy sytuacji dyrekcja wystąpiła z inicjatywą przygotowania projektu modernizacji kilku pracowni, w tym laboratorium języków obcych. Ponieważ chętnych

do pracy nad projektem nie było, administracja zleciła zadanie grupie najmłodszych nauczycieli, którzy byli zatrudnieni na czas określony i przygotowywali się do zdobycia kolejnego stopnia awansu zawodowego. Decyzja administracji zwalniała pozostałych nauczycieli z niechętnie widzianych dodatkowych obowiązków. Młodzi pedagodzy dysponowali argumentem, które rozsądne kierownictwo powinno było uwzględnić: więcej czasu potrzebowali na samokształcenie i przygotowanie zajęć lekcyjnych. Jednak administracja bez większych skrupułów pozostała nieugięta. Sytuacja spowodowała napięcie i spory pomiędzy młodymi pracownikami a dyrekcją i kadrą o dłuższym stażu pracy.

Nieprzemysłana decyzja, brak wrażliwości kierownictwa na skutki swoich działań to przykład, jak nieodpowiednia organizacja pracy staje się przeszkodą na drodze integracji młodych pracowników w zespole.

Badanie ujawniło stosunkowo wysoką liczbę organizacji, w których wyróżniającą cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest promowanie powszechnej rywalizacji i stawianie na wykonanie zadań za wszelką cenę. 5,7% respondentów informuje o zdominowaniu stosunków zawodowych przez zasadę rywalizacji. Być może dlatego też 5% badanych chciałoby pracować w zespole o innym składzie. W takiej sytuacji pracownika utrzymują i „motywią” nie pozytywne pobudki, lecz także obawa przed zwolnieniem i pozostaniem bez pracy.

Autorzy najnowszych publikacji podchodzą z dystansem do przesadnie stosowanej zasady rywalizacji i nie lokują jej wśród czynników, które efektywnie motywują pracowników [Wojtczuk-Turek 2010; Saks 2006; Lipka 2004; Heidtman, Wolfarth 2016]. Zasada „rywalizacja ponad wszystko”, nie będąc zrównoważoną formą współpracy, stanowiąca przeciwieństwo wzajemnego wsparcia i pomocy w zespole, odnosi się raczej do grupy czynników powodujących stres i prowadzących do wypalenia zawodowego.

## Relacje pracownik–przełożony

Sukces młodego pracownika w niemałym stopniu uzależniony jest od jego relacji z bezpośrednim przełożonym. To uzależnienie jest znacznie silniejsze i ma bardziej znaczące konsekwencje dla adaptacji i integracji zawodowej młodego pracownika na początkowym etapie jego kariery. W literaturze naukowej znajdujemy stwierdzenie, że „osoby, których proces adaptacji był zaplanowany, charakteryzowały się istotnie

wyższym ogólnym stopniem przystosowania do pracy oraz kultury organizacyjnej niż osoby, których proces adaptacji zawodowej nie został zaplanowany” [Kazenas 2012, s. 17]. Kazenas dodaje, że spontaniczność procesu adaptacyjnego może spowodować – obok innych skutków – przerzucanie odpowiedzialności na innych pracowników, konflikty i nieporozumienia z przełożonymi i współpracownikami.

W naszym badaniu poszczególne etapy procesu adaptacji młodych ludzi w ich miejscu pracy nie były analizowane, jednak niektóre wyniki pozwalają domniemać, że w licznych organizacjach przebieg adaptacji nowych pracowników jest daleki od doskonałości. Świadczą o tym następujące wypowiedzi: „kierownictwo nie liczy się z podwładnymi” – 19,9%, „stosunki wynikają z hierarchii stanowisk, decydują szefowie” – 22,7% „Robotyzacja” stosunków, ignorowanie możliwości wspólnych narad i decyzji, utrwalenie systemu zarządzania opartego na wymogach, rozkazach i karach w długotrwałej perspektywie nie wnoszą nic pozytywnego w dziedzinie produktywności organizacji.

W efekcie nie jest zaskoczeniem stosunkowo wysoki poziom negatywnego nastawienia młodych pracowników do swoich kierowników. 16,3% respondentów bezpośredniego przełożonego określa mianem „człowieka konfliktowego”. Zdaniem pracowników co piąty konflikt w organizacji (19,1%) dotyczy stosunków przełożony–podwładny.

Analiza materiału empirycznego pozwala na ukazanie także innej strony powiązań przełożeni–podwładni, kiedy to na stanowisko kierownika wyznacza się osobę nieprzygotowaną do pełnienia funkcji lidera, inspiratora. Liczne studia przypadków odwołują się do takich sytuacji. Zdarza się, że nowo wyznaczony kierownik przystępuje do pełnienia swoich obowiązków, nie mając niezbędnych kompetencji w obszarze komunikacji z podwładnymi. Jego przełożeni nie udzielają mu niezbędnego wsparcia w podejmowaniu pierwszych decyzji. Niekiedy brakuje nawet krótkiego szkolenia, które mogłoby wspomóc kierownika w dostosowaniu się do roli przywódcy, lidera, kolegi.

Kierowanie (pod)zespołem jest najczęściej pierwszą formą awansu zawodowego młodego menedżera. Aby ten awans nie był ostatnim w jego karierze, niezbędne są szkolenia z obszaru komunikacji z podwładnymi, procesów decyzyjnych, umiejętności motywowania. Z obserwacji respondentów naszego badania wynika, że takie szkolenia nie są praktykowane lub są uproszczone i sprowadzają się do krótkiego i najczęściej formalnego instruktażu.

Nieodpowiednio przygotowany do pełnienia funkcji kierowniczych młody pracownik popełnia następujące błędy:

- wprowadza zmiany w organizacji pracy, do których pracownicy nie są zmotywowani i wobec których wykazują jawny lub ukryty sprzeciw;
- w komunikacji z podwładnymi opiera się na rozkazach, kontroli i dyscyplinowaniu;
- jest pobłażliwy i nie dysponuje autorytetem lidera, który ma utrzymać równowagę pomiędzy stawianiem zadań, organizacją procesu ich realizacji a reprezentacją i obroną zespołowych (niekiedy również osobistych) interesów członków swojej ekipy;
- traktuje siebie jako przedstawiciela kierownictwa wyższego szczebla i utrzymuje dystans wobec swoich współpracowników.

W grupie 141 respondentów objętych badaniem ankietowym 26 osób piastuje funkcje kierownicze. Na pytanie, czy podejmując decyzje, myślą o możliwych skutkach prowadzących do konfliktu, sześciu reprezentantów młodej kadry kierowniczej stwierdziło, że najważniejszym dla nich celem jest wykonanie zadania i osiągnięcie zaplanowanego rezultatu. Okoliczności o charakterze psychologicznym i motywującym w ich przekonaniu pozostają na drugim planie.

Częste stosowanie rozkazu zwiększa ryzyko konfliktu. W tym świetle nie zaskakują odpowiedzi 18 kierowników młodego pokolenia, że ostatnio zaistniały konflikt (którego byli obserwatorami bądź uczestnikami) dotyczył zakresu ich funkcji kierowniczych.

## **Atmosfera koleżeńskiej współpracy i solidarności pracowników niższego szczebla**

Pracownicy wysoko doceniają relacje koleżeńskie i solidarność w zespole. Oceny jakości przyjacielskich stosunków w organizacjach, do których należą, są stabilnie wysokie. Bardzo dobre i dobre oceny dotyczące atmosfery w zespołach w zależności od charakteru pytania wahają się w przedziale od 57 do 90%. Pośród pytanых 46,1% chciałoby pracować w zespole złożonym z aktualnego składu osobowego, prawie tyle, bo 45,4%, w zespole nieco zmienionym personalnie.

Przytoczone dane nasuwają pytanie, czy tak pozytywne oceny koleżeńskiej atmosfery i współpracy nie kolidują z mniej pozytywnymi wskaźnikami organizacji pracy i stosunków z przełożonymi. Całościowa analiza wyników ankiety pozwala wysunąć przypuszczenie, że nieformalne, towarzyskie relacje są skutkiem raczej wro-

dzonych cech społecznych jednostki, nakazujących jej bycie otwartym i pozytywnie nastawionym względem innych, co generuje solidarność w zespole. Na relacje zawodowe ma wpływ zarówno warstwa tych mniej formalnych, bardziej osobistych cech członków ekipy, które stanowią pewną syntezę indywidualności każdego konkretnego człowieka, jak też schematy zachowań i działań, nabyte pod wpływem wymogów, rozporządzeń, stylu zarządzania organizacją. Te dwa skupiska cech współistnieją i współdziałają, jednak zawsze zachowują swoją odrębność.

Powyższa okoliczność nie neguje tego, że w zespołach mogą funkcjonować osoby skłonne do konfliktów, nieuczciwe lub pozbawione skrupułów etycznych, dążące do osiągnięcia wyższego stanowiska, korzystniejszego przydziału obowiązków służbowych. Przypomnijmy, że konflikty osobiste pomiędzy pracownikami zadeklarowała ponad jedna trzecia respondentów. Wpływ osób destruktywnych na atmosferę stosunków pracowniczych może być znaczący, a niekiedy wyłącznie przesądzający o wysokim stopniu konfliktowości organizacji. W ocenach przyczyn konfliktów 8,5% badanych wskazało na podejrzliwość i pomówienia.

Zaznaczyć trzeba, że relacje koleżeńskie nabierają tym większego znaczenia, im więcej pojawiających się słabości innych czynników, w tym wynikających z organizacji pracy i niekompetentnego zarządzania. Jednak relacje nieformalne nie mogą stanowić głównej motywacji do bardziej intensywnej pracy, odpowiedzialności, do stawiania wyższych celów.

## **Uczenie się komunikacji zawodowej, negocjowania problemów przez pracowników**

Wiadomo, że najbardziej skutecznym sposobem uczenia się jest analiza zwrotnej informacji o swoich zachowaniach. „Uczenie się następuje wówczas, gdy ludzie interpretują i reinterpretują swoje doświadczenie w świetle rosnącego, łącznego zbioru spostrzeżeń, a następnie dokonują rewizji swoich działań, by zrealizować założone cele” [Marsick, Sauquet 2005, s. 379].

Jedno z pytań ankiety brzmiało: „Czy w twojej organizacji na zebraniach i naradach są omawiane konflikty o większej skali?”. Na to pytanie twierdząco odpowiedziało 19,1% respondentów, kolejne 29,1% wyraziło opinię, że niekiedy z konieczności takie dyskusje są praktykowane. Blisko połowa odpowiedzi miała charakter przeczący.



We współczesnych badaniach wskazuje się jednoznacznie, że reagując na przeżyte konflikty, „członkowie ekipy uczą się na swoich błędach, mogą trafniej zidentyfikować, jak najlepiej wykorzystać swoje silne cechy” [Behfar, Thompson (red.) 2008, s. 18].

Podobnie przedstawiają się odpowiedzi na pytanie dotyczące szkoleń w zakresie komunikacji, umiejętności pracy w zespole, rozwiązywania konfliktów: szkolenia odbywają się regularnie – 7,1% odpowiedzi; okazjnie, kiedy ktoś jest delegowany na szkolenia – 18,4%. Przeważająca część badanych (53,9%) stwierdza, że takie szkolenia w ich organizacjach nie są praktykowane. Respondenci, którzy deklarują brak szkoleń w swoich firmach, reprezentują małe przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe o wąskiej specjalizacji.

Wyniki badania pozwalają wnioskować, że w organizacjach zatrudniających niewielu pracowników, przede wszystkim w spółkach należących do sektora usług, handlu i produkcji o nieskomplikowanej technologii, ani wspólna analiza popełnionych błędów, ani tym bardziej kosztowne szkolenia nie są przeprowadzane. Młody pracownik uczy się tu, obserwując działania innych i słuchając rad starszych kolegów.

## Zakończenie

Teza pierwsza. Błędy i nietrafne decyzje kierownictwa dotyczące podziału pracy w zespole, a także nieumiejętna kontrola pracy podwładnych są przyczyną częstych konfliktów. Konflikty z kolei powodują występowanie dysfunkcji i kontrproduktywnych zachowań pracowników. Młody pracownik umiejscowiony zostaje w strefie napięć i sporów, co definitywnie powstrzymuje lub uniemożliwia jego integrację zawodową. Należy dodać, że pracownicy z najkrótszym stażem często mają poczucie, że są nadmiernie obciążani pracą i niedoceniani (np. pomijani przy podziale premii). Na podstawie uzyskanych wyników potwierdza się zasadność pierwszej tezy.

Teza druga. Relacje pracownik–przełożony wywierają decydujący wpływ na sukcesy młodego pracownika na początku jego kariery zawodowej. Z danych, które przedstawiono powyżej, wynika, że stosunkowo wysoki odsetek pracowników zatrudnionych od niedawna, negatywnie ocenia swoich bezpośrednich przełożonych. Młodzi ludzie cierpią urazy z powodu braku kultury komunikacyjnej, subiektywnych sądów czy świadomej dyskryminacji ze strony kierowników. Niewykluczone, że w niektórych wypadkach to sami pracownicy dają powody do krzywdzącego ich trakto-

wania. Jednak ta okoliczność nie powinna kwestionować istnienia problemu niezaspokajanej potrzeby wspierania dobrych intencji nowicjusza ze strony przełożonego.

Teza trzecia. W badanych organizacjach odnotowano wysokie wskaźniki koleżeńskich (towarzyskich) relacji i solidarności pracowniczej, co nie jest zgodne z grupą niskich wskaźników charakteryzujących pozostałe aspekty funkcjonowania organizacji. Współzależność wyróżnionych dwóch grup czynników może być interpretowana w następujący sposób: uchybienia w organizacji pracy, autokratyczny styl zarządzania w pewnym stopniu są kompensowane przez przyjacielskie stosunki i solidarność szeregowych pracowników. Jest to przesłanką do stwierdzenia prawidłowości trzeciej tezy. Szczegółowe wyjaśnienie omawianych współzależności wymaga przeprowadzenia dodatkowego specjalistycznego badania.

Teza czwarta. W małych przedsiębiorstwach, firmach rodzinnych, urzędach administracji publicznej o ograniczonym zakresie działalności szkolenia w zakresie komunikacji profesjonalnej i rozwiązywania problemów nie są praktykowane.

## Bibliografia

**Behfar K.J.,Thompson L.L. (red.) (2008)**, *Conflict in Organizational Groups*, Kellogg School of Management, Kogan Page, London.

**De Drue C.K.W., Gelfand M.J.(red.) (2008)**, *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, London.

**Deutsch M., Coleman P.T. (red.) (2005)**, *Rozwiązywanie konfliktów, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Heidman J., Wolfarth A. (2016)**, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, Harvard Business Review Polska [online], [www.hbrp.pl/news.php?id=55](http://www.hbrp.pl/news.php?id=55), dostęp: 20 marca 2016.

**Kazenas A. (2012)**, *Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników*, „Bezpieczeństwo pracy: nauka i praktyka”, nr 3.

**Lipka A. (2004)**, *Współdziałania. Zmierzch rywalizacji pracowników?*, Difin, Warszawa.

**Marsick V.J., Sauquet A., (2005)**, *Uczenie się przez refleksję* [w:] Deutsch M., Coleman P.T.(red.) *Rozwiązywanie konfliktów, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

**Oleszak A. (2014)**, *Bezpieczeństwo pracy młodych pracowników*, „Problemy Nauk Stosowanych”, t.2, Szczecin.

**Penc J. (2001)**, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa.

**Saks, A. M. (2006)**, *Antecedents and consequences of employee engagement*, “Journal of Managerial Psychology”, Vol.21 No.7 [online], [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm), dostęp: 20 stycznia 2016.

**Sikorski Cz. (1999)**, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

**Sikorski Cz. (2005)**, *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, C.H.Beck, Warszawa.

**Turek D. (2012)**, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa.

**Wojtczuk-Turek A.(2010)**, *Organizacyjne i kompetencyjne predyktory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.

**Zaleśna A. (2015)**, *Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 39, t.3, Szczecin.

**Żarczyńska-Dobiesz A. (2008a)**, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

**Żarczyńska-Dobiesz A. (2008b)**, *Rola coachingu i mentoringu w procesie adaptacji nowego pracownika*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Zarządzanie nr 6.