

e-ISSN 2353-0758

MODERN | MANAGEMENT | REVIEW |

Quarterly, Volume XX

(April - June)

Research Journal 22

(2/2015)

MMR Journal indexed, among others, on the basis of the reference of the Minister of Science and Higher Education in ERIH PLUS and Index Copernicus Journal Master List 2014

Issued with the consent of the Rector

Editor in Chief
Publishing House of Rzeszow University of Technology
Leonard ZIEMIANSKI

**Composition of the Scientific Papers Council
of the Faculty of Management of Rzeszow University of Technology
„Modern Management Review”**

Grzegorz OSTASZ – chairman (Poland)
Joanna WIAŻEWICZ – editorial assistant (Poland)

members:

Gerhard BANSE (Germany), Joe BOGUE (Ireland), Gérard Kokou DOKOU (France)
Andriy GERASYMCHUK (Ukraine), Aleš GREGAR (the Czech Republic)
Danuta HÜBNER (Poland), Andrzej KALETA (Poland), Jerzy KISIELNICKI (Poland)
Dušan MALINDŽÁK (Slovakia), Aleksandr RAZIN (Russia), Antonio STASI (Italia)
Róbert ŠTEFKO (Slovakia), Josu TAKALA (Finland), Tamara TKACH (Ukraine)
Karsten WEBER (Germany), Gabriel WEISS (Slovakia), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Editor in Chief
Grzegorz OSTASZ (Poland)

Editorial Committee (Thematic editors)
Jan ADAMCZYK (Poland), Władysław FILAR (Poland), Stanisław GEDEK (Poland)
Miroslaw ŚMIESZEK (Poland), Leszek WOŹNIAK (Poland)

Statistical editor
Tomasz PISULA (Poland)
Paweł HYDZIK (Poland)

Members of editorial staff
Agata GIERCZAK (Poland), Grzegorz LEW (Poland)
Paweł PERZ (Poland), Justyna STECKO (Poland), Dariusz WYRWA (Poland)
Beata ZATWARNICKA-MADURA (Poland)

Language editors
Glyn David GRIFFITHS (The United Kingdom), Tatiana GUGNINA (Poland)
Alewtina ŁAWRINIENKO (Russia), Ruth MAŁOSZEK (Germany)
Magdalena REJMAN-ZIENTEK (Poland), Anna ROMAN (Poland)

Project of the cover
Damian GĘBAROWSKI

The printed version of the Journal is an original version.

p-ISSN 2300-6366
e-ISSN 2300-0758

Publisher: Publishing House of Rzeszow University of Technology
12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszow (e-mail: oficyna@prz.edu.pl)
<http://www.oficyna.portal.prz.edu.pl>

Editorial Office: Rzeszow University of Technology, The Faculty of Management,
10 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów, phone: +48 17 8651383, e-mail: kwart_wz@prz.edu.pl
<http://mmr.prz.edu.pl/>

Additional information and an imprint – p. 223

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego	5
Paulina Belch: Analiza założeń koncepcji integracji transportu zbiorowego z indywidualnym	7
Paweł Dziekański: Środowisko naturalne jako czynnik konkurencyjności regionów	15
Aleksandra Grobelna: Konflikt roli czynnikiem determinującym efektywność pracy w branży hotelarskiej	25
Zdzisław Jedynek: Budowa i opracowanie modelu systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym	43
Andrzej Kozina: Negocjacje ze słabszej pozycji – wybrane koncepcje i przykłady	57
Joanna M. Moczyłowska, Karol Kowalewski: Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy	71
Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba: The human factor and fatal accidents in the mountains (the mountain thanatological studies method)	83
Agnieszka Piotrowska-Piątek, Kornelia Bem-Kozioł: Zaangażowanie społeczne pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu Statystycznego w Kielcach	97
Małgorzata Polkowska: Komunikacja lotnicza na świecie w XXI wieku	113
Grzegorz Przewoźnik, Hanghang Lan, Jacek Strojny: Chosen aspects of projects realization in Chinese Universities on example of Huazhong University of Science and Technology (HUST)	123
Stanisław J. Rysz: Specyfika zarządzania kryzysowego na poziomie wojewódzkim – podstawy	135
Adam Ryszko: Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problemy i uwarunkowania	149
Dariusz Siemieniako: Zarządzanie relacjami B2B w usługach produkcyjnych i budowanie lojalności relacyjnej	161
Яна Тютюнник: Риски нахождения автомобилей на дорогах в зоне расположения автозаправочных станций. Рекомендации по размещению АЗС	185
Grzegorz Zimon, Blanka Gosik: Ocena logistyki miejskiej w zakresie transportu zbiorowego na przykładzie Tomaszowa Mazowieckiego i Rzeszowa	197
Jan Zuba, Stanisław Gędek: Analiza i ocena rozwoju bankowości spółdzielczej w Polsce i wybranych krajach europejskich w latach 2007-2012	211

CONTENTS

From the Editorial Committee	5
Paulina Belch: Concepts streamlining movements of persons in the multimodal system	7
Paweł Dziekański: The environment as a factor in the competitiveness of the regions.....	15
Aleksandra Grobelna: Role conflict as a determining factor of the work effectiveness in the hospitality industry	25
Zdzisław Jedynak: Construction and development model of management system of logistics enterprise	43
Andrzej Kozina: Negotiations from the position of weakness – selected concepts and examples.....	57
Joanna M. Moczyłowska, Karol Kowalewski: The stereotype of the worker 50+ as a potential source of discriminatory behaviour in the in the work place	71
Kazimierz Mrozowicz, Piotr Halemba: The human factor and fatal accidents in the mountains (the mountain thanatological studies method)	83
Agnieszka Piotrowska-Piątek, Kornelia Bem-Kozielec: Social involvement of employees of public administration units. Case study of Statistical Office in Kielce	97
Małgorzata Polkowska: Air transportation worldwide in XXI century	113
Grzegorz Przewoźnik, Hanghang Lan, Jacek Strojny: Chosen aspects of projects realization in Chinese Universities on example of Huazhong University of Science and Technology (HUST)	123
Stanisław J. Rysz: Specificity of crisis management at the province – basics	135
Adam Ryszko: Knowledge sharing in enterprises – selected problems and its determinants	149
Dariusz Siemieniako: B2B relationship management in production services with direction of relational loyalty formation	161
Яна Тютюник: Risks of finding cars on the road in an area of petrol stations. Placement recommendation petrol station	185
Grzegorz Zimon, Blanka Gosik: Urban logistics evaluation of collective transport on the example of Tomaszów Mazowiecki and Rzeszów.....	197
Jan Zuba, Stanisław Gędek: Analysis and evaluation of cooperative banking development in Poland and chosen european countries in the years 2007–2012.....	211

Od Komitetu Redakcyjnego

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny 22 (2/2015) numer Kwartalnika Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej „Modern Management Review”.

Celem Wydawnictwa jest popularyzacja wyników badań naukowych i prac pogładowych w zakresie szeroko rozumianych problemów gospodarczych i społecznych, m.in. z dziedziny ekonomii, prawa, finansów, zarządzania, marketingu, logistyki, a także polityki, historii gospodarczej i nauk społecznych.

Prace zawarte w niniejszym numerze zawierają wiele założeń oraz rozstrzygnięć teoretycznych, jak również wyniki badań, analizy, porównania i przemyślenia Autorów.

Naszym celem jest również podniesienie pozycji międzynarodowej Kwartalnika wydawanego przez Wydział Zarządzania. Dlatego też zapewniliśmy naszemu czasopismu międzynarodową Radę Naukową oraz zespół zagranicznych Recenzentów, aby wartość merytoryczna prac była jak najwyższa.

Dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tego numeru Kwartalnika oraz życząc Czytelnikom interesującej lektury, łączymy wyrazy szacunku.

Komitet Redakcyjny

Paulina BELCH¹

ANALIZA ZAŁOŻEŃ KONCEPCJI INTEGRACJI TRANSPORTU ZBIOROWEGO Z INDYWIDUALNYM

Głównym celem integracji transportu indywidualnego i zbiorowego jest skłonienie podróżnych do odbywania podróży multimodalnych. Polega ona na wykorzystaniu w mniej zaludnionej i skomunikowanej strefie podmiejskiej samochodu, a w mieście – komunikacji zbiorowej. Podróż taka odbywa się etapami, przy wykorzystaniu różnorodnych form przemieszczania, od podróży pieszych i rowerowych, poprzez komunikację miejską: metro, tramwaje, trolejbusy, aż po własny samochód. Na szczególną uwagę w tej mierze zasługują koncepcje: Park & Ride oraz Bike & Ride².

Wyniki obserwacji prowadzonych przez autorkę wskazują na to, że wiedza znacznej grupy Polaków na temat koncepcji integracji transportu zbiorowego i indywidualnego w mieście jest znikoma lub po prostu tej wiedzy brak. Dlatego dobrym pomysłem wydaje się zaprezentowanie i omówienie rozwiązań, takich jak: Park & Ride, Bike & Ride, Kiss & Ride, bardziej szczegółowo.

Celem artykułu jest próba zaprezentowania wybranych koncepcji integracji transportu zbiorowego i indywidualnego, które wykorzystywane są przede wszystkim w dobrze rozwiniętych miastach Europy Zachodniej – w Pradze, Wiedniu, Kopenhadze czy Berlinie. Postawiony cel determinuje wybór metody badawczej, jaką jest metoda analizy i krytyki literatury przedmiotu.

Znajomość opisywanych koncepcji jest szczególnie istotna dla osób zajmujących się logistyką miejską i pracujących nad rozwiązaniami dotyczącymi rozwiązania problemu kongestii transportowej i nadmiernego zatłoczenia miast. W artykule opisano istotę zintegrowanego systemu podróży miejskiej i bardziej szczegółowo omówiono istotę koncepcji: Park & Ride, Bike & Ride, Kiss & Ride.

Słowa kluczowe: podróż multimodalna, zintegrowany system podróży miejskiej, Park & Ride, Bike & Ride, Kiss & Ride, transport miejski

1. WPROWADZENIE

Wraz z rozwojem cywilizacji i szybkim poziomem urbanizacji ośrodków miejskich mieszkańcy stanęli przed problemami związanymi ze sprawną komunikacją. Przemieszczenie się osób jest powodem kongestii transportowej, nadmiernego hałasu, zanieczyszczeń powietrza i obniżenia jakości życia mieszkańców. Współczesne miasta zmieniają się coraz szybciej, a podróz po lokalnych drogach publicznych i sieciach tranzytowych staje się jednym z głównych utrudnień w mieście. Tworzące się zatory drogowe, wzrost zanieczyszczenia powietrza czy dłuższy czas podróży powodują niezadowolenie wśród ludności. Mieszkańcy muszą coraz częściej polegać na zintegrowanych systemach transportu, aby móc podróżować efektywnie

¹ Mgr Paulina Belch, Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. (17) 865 18 02, e-mail: pbelch@prz.edu.pl

² W. Starowicz, *Koncepcja rozwoju transportu publicznego w miastach. Ekspertyza*, Politechnika Krakowska, Zakład Organizacji i Ekonomiki Transportu, Kraków 2010, s. 77, <http://rzecznik.dlalodzi.info/pliki/rzecznik/pisma/starowicz.pdf> (dostęp: 15.11.2014).

i tanio pomiędzy domem, pracą i miejscami użyteczności publicznej. Integracja transportu zbiorowego z indywidualnym jest integralną częścią logistyki miejskiej.

Celem artykułu jest próba zaprezentowania wybranych założeń koncepcji integracji transportu zbiorowego z indywidualnym. Postawiony cel determinuje wybór metody badawczej, jaką jest metoda analizy i krytyki literatury przedmiotu.

2. ISTOTA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU PODRÓŻY MIEJSKIEJ

Jak twierdzi Jacek Szoltysek, zadanie integrowania przepływów należy do podstawowych obszarów zainteresowania logistyki miejskiej. Zwraca on uwagę na możliwości, jakie stwarza multimodalizm, który często nazywany jest filozofią transportu. Jego zdaniem transport multimodalny oznacza wewnętrznie zintegrowany przewóz przy użyciu co najmniej dwóch rodzajów transportu, przy czym każdy z nich realizuje swoje zadania podporządkowane potrzebom procesów transportowych³. Integracja wymusza na miastach organizację multimodalnych systemów transportowych, które wywodzą się z koncepcji podziału miasta na strefy komunikacyjne. W każdej strefie transport indywidualny, zbiorowy czy pieszy ma przypisaną inną rangę⁴. Przewozy multimodalne uważane są za korzystną formę współdziałania środków komunikacji zbiorowej i indywidualnej w systemie transportowym miasta⁵.

Zdaniem Olgierda Wyszomirskiego integrację transportu miejskiego należy rozpatrywać z punktu widzenia podmiotów i przedmiotów integracji. Biorąc pod uwagę pierwszy aspekt, powinien on obejmować wszystkie podmioty, które mogą uczestniczyć we wszystkich poziomach integracji. Do grupy tych podmiotów należy zaliczyć między innymi⁶:

- użytkowników transportu zbiorowego i indywidualnego;
- przedsiębiorstwa transportu zbiorowego skoncentrowane na obsłudze przewozów miejskich;
- przedsiębiorstwa transportu zbiorowego skoncentrowane na obsłudze przewozów regionalnych, krajowych i międzynarodowych;
- władze samorządu terytorialnego;
- wyspecjalizowanych i wyodrębnionych organizatorów transportu zbiorowego o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

W czasach, kiedy dynamicznie wzrasta rola podróży intermodalnych, bardzo ważne wydaje się budowanie węzłów przesiadkowych wewnątrz gałęzi transportu drogowego (autobus-tramwaj, transport miejski – transport zamiejski, Park & Ride, Bike & Ride, Kiss & Ride), a także między różnymi gałęziami transportu – zwłaszcza autobus/tramwaj–kolej. W wielu wypadkach pasażer jest zmuszony do przechodzenia przez jezdnie, co znacznie zwiększa stopień zagrożenia dla jego zdrowia lub życia. Aby zwiększyć bezpieczeństwo zarówno komunikacyjne, jak i osobiste, należy dążyć do zmniejszania czasu przebywania na węzle i skracania dróg przejścia pomiędzy przystankami lub peronami⁷.

³ J. Szoltysek, *Podstawy logistyki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 77–78.

⁴ Idem, *Logistyczne aspekty zarządzania przez pływami osób i ładunków w miastach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 169.

⁵ Idem, *Podstawy logistyki...*, s. 78–80.

⁶ O. Wyszomirski, *Transport miejski. Ekonomia i organizacja.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 252.

⁷ W. Starowicz, *op. cit.*, s. 90.

Strategiczne aspekty związane z poziomem integracji transportu indywidualnego z transportem zbiorowym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Priorytetowe aspekty integracji transportu indywidualnego i zbiorowego z przykładami

	Aspekt	Przykład
Strategiczne aspekty związane z poziomem integracji transportu indywidualnego z transportem zbiorowym	Wspólna infrastruktura umożliwiająca łączenie podróży realizowanych transportem zbiorowym i transportem indywidualnym	Parkingi dla samochodów i rowerów stanowiące element zintegrowanych węzłów przesiadkowych
	Wspólne usługi umożliwiające łączenie podróży realizowanych transportem zbiorowym i transportem indywidualnym	Wypożyczalnie samochodów i rowerów, między innymi umożliwiające oddanie środka transportu w innym miejscu niż to, w którym nastąpiło wypożyczenie
	Oferowanie dodatkowych usług w zintegrowanych węzłach przesiadkowych właścicielom samochodów i rowerów	Serwis, czyszczenie i konserwacja samochodów i rowerów
	Umożliwienie przewożenia rowerów za pomocą środków transportu zbiorowego	W wydzielonych strefach wewnątrz środka transportu, w specjalnych bagażnikach przystosowanych do przewozu rowerów
	Wspólny system informacji, ze szczególnym uwzględnieniem bieżącej informacji o warunkach podróży w ramach systemu transportu miejskiego i możliwości korzystania z zintegrowanej oferty transportu zbiorowego i transportu indywidualnego	Tablice interaktywne wyświetlające godzinę odjazdu środka transportu, informujące o opóźnieniach, temperaturze powietrza
	Wspólny system zarządzania ruchem umożliwiający płynne dostosowania do zmieniającego się natężenia i kierunków ruchu z uwzględnieniem określonych priorytetów dla podróży pieszych i rowerowych oraz realizowanych transportem zbiorowym	Wykorzystanie Inteligentnych Systemów Transportowych, zastosowanie tzw. zielonej fali

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Kołodziejski, *Perspektywy i kierunki integracji transportu publicznego w Polsce*, Kutno 11 kwietnia 2013 r., www.zmp.poznan.pl.

Optymalne osiągnięcie celów integracji transportu miejskiego wymaga, aby jej zakres przedmiotowy obejmował następujące sfery⁸:

- układ linii i rozkłady jazdy;
- taryfy i system biletowy;
- organizacja i regulacja ruchu;
- system opłat za korzystanie z infrastruktury transportowej oraz zasady dostępu do tej infrastruktury;
- standard oferowanych usług i zasady dostępu do rynku;

⁸ O. Wyszomirski, *op. cit.*, s. 254.

- informacja o usługach i ich promocja;
- badania marketingowe i rynkowe;
- dystrybucja usług;
- węzły integracyjne.

Zadaniem programów integracji transportu zbiorowego z indywidualnym jest przede wszystkim usprawnienie przepływu osób w systemie logistycznym miasta. Ponadto wykorzystanie dalej opisanych koncepcji ma ograniczyć poziom kongestii transportowej, a poprzez to ograniczyć negatywne skutki tego zjawiska na środowisko naturalne czy jakość życia mieszkańców.

3. KONCEPCJA PARK & RIDE

System parkingów skomunikowanych z punktem przesiadkowym, jakim bez wątpienia jest system Park & Ride, został zapoczątkowany w zachodnich krajach europejskich i w Stanach Zjednoczonych. Powodem wprowadzenia takiej koncepcji był problem nadmiernego zatłoczenia, hałasu, zanieczyszczeń powietrza oraz wibracji szkodliwych dla ludzi i budynków (szczególnie w centrum miasta). Początkowo system ten obejmował miejsca postojowe, które położone były w sąsiedztwie przystanków autobusowych⁹.

Pierwsze parkingi skomunikowane z punktem przesiadkowym powstały w latach siedemdziesiątych XX wieku. Inwestycje w parkingi typu Park & Ride w amerykańskich obszarach miejskich zaczęły się w 1970 roku, w odpowiedzi na podnoszenie globalnych cen ropy naftowej i odnowione zainteresowanie transportem zbiorowym. Dlatego rozwiązanie Park & Ride nie jest pojęciem nowym dla wielu obszarów Ameryki Północnej.

Jak twierdzi Jacek Malasek, koncepcja Park & Ride¹⁰ to podstawowy element zintegrowanego systemu komunikacyjnej obsługi aglomeracji. Element ten tworzą parkingi zlokalizowane przy przystankach i stacjach linii komunikacji zbiorowej dowożących podróżnych do centrum miasta. Zadaniem tego rozwiązania jest odciążenie centrum miasta od ruchu samochodów osobowych¹¹.

Koncepcja Park & Ride to program, który ma na celu zachęcenie mieszkańców miast do podróżowania transportem multimodalnym. Po dojechaniu własnym środkiem transportu (najczęściej samochodem) do parkingu można kontynuować podróż środkami komunikacji publicznej¹².

Parkingi typu Park & Ride stanowią jeden z kluczowych elementów zintegrowanego systemu obsługi komunikacyjnej miasta. Do podstawowych korzyści wynikających z zastosowania tej koncepcji jest zwolnienie znacznej liczby miejsc parkingowych w centrum miasta.

Poprawa funkcjonowania systemu miejskiego w wyniku wprowadzenia tej koncepcji zależy od stopnia spełnienia następujących warunków¹³:

- odpowiednia pojemność parkingów;
- właściwy koszt podróży w systemie Park & Ride;

⁹ S. Stienstra, *Park and Ride, okoliczności sprzyjające, warunki i wymagania w świetle doświadczeń różnych krajów*, „Zeszyty Naukowo Techniczne SITK w Krakowie” 2003/106, s. 25.

¹⁰ Inne nazwy spotykane w literaturze i praktyce to: P+R bądź Park-and-ride, w Polsce zaś – Parkuj i jedź

¹¹ J. Malasek, *Obsługa komunikacyjna centrów miast*, WKŁ, Warszawa 1981, s. 197.

¹² J. Szołtysek, *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami...*, s. 170–171.

¹³ J. Malasek, op. cit., s. 71.

- dobre powiązanie parkingów z centrum miasta lub aglomeracji za pomocą środków komunikacji zbiorowej;
- stosowna lokalizacja parkingów.

Powszechnie uważa się, że koncepcja Park & Ride jest idealnym rozwiązaniem dla osób dojeżdżających spoza miasta. Wzrastająca popularność tej koncepcji jest wynikiem rosnących opłat za postój w centrum miasta. W celu optymalizacji kosztów doskonałym pomysłem wydaje się dojazd do przedmieścia i kontynuowanie podróży środkami publicznego transportu zbiorowego¹⁴. Koncepcja ta prowadzi do redystrybucji ruchu samochodowego, a nie do jego ograniczenia¹⁵.

Warto zauważyć, że pierwsze parkingi tego typu powstały w Krakowie pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jednak ponieważ znajdowały się za blisko centrum, mieszkańcy wykorzystywali je jako parkingi docelowe. W 2003 r. zdecydowano o ich zlikwidowaniu. W listopadzie 2012 r. uruchomione zostały parkingi Park & Ride „Parkuj i Jedź”, które są częścią systemu Komunikacji Miejskiej w Krakowie. Rozwiązanie to funkcjonuje także w Poznaniu i w Warszawie.

4. BIKE & RIDE

Rower jest uznawany jako indywidualny środek transportu do odbywania krótkich podróży (3–9 km). Poprzez powiązanie go z transportem zbiorowym może również służyć do odbywania dalszych podróży. W sposobie przewozu można wyróżnić cztery formy integracji transportu zbiorowego z rowerowym¹⁶:

- dojazd z domu transportem zbiorowym do miejsca zaparkowania roweru lub parkingu rowerów miejskich i kontynuacja podróży rowerem (Ride & Bike);
- dojazd rowerem z domu do przystanku komunikacji zbiorowej i kontynuacja podróży transportem zbiorowym (Bike & Ride);
- dojazd rowerem z domu do przystanku, przewóz roweru transportem zbiorowym i dojazd rowerem do celu podróży;
- dojazd rowerem z domu do przystanku komunikacji zbiorowej, kontynuacja podróży transportem zbiorowym bez roweru i dojazd do celu podróży drugim rowerem (Bike & Ride & Bike).

Dzięki prawidłowemu przeprowadzeniu powiązania z transportem zbiorowym rower może doskonale zwiększyć swój zasięg i umożliwiać dogodne podróżowanie na dużo większych dystansach. Najczęstszymi formami zazębiania się tych dwóch sposobów podróżowania na terenie współczesnych miast są: zintegrowany system Bike & Ride oraz umożliwienie przewozu rowerów w pojazdach komunikacji zbiorowej¹⁷.

Jacek Szołtysek definiuje Bike & Ride jako koncepcję podróżowania po mieście rowerami, które później można zabrać ze sobą do środków transportu publicznego. Niektóre

¹⁴ J. Szołtysek, *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami...*, s. 171.

¹⁵ G. Parkhurst, *Influence of Bus-Based Park and Ride Facilities on Users Car Traffic*, „Transport Policy” 7/2 (2000), s. 159.

¹⁶ A. Buczyński, S. Kopta, *Koncepcja rozwoju sieci tras rowerowych na obszarze Gminy Wołomin na lata 2007–2013*, czerwiec 2008, s. 60, <http://www.zm.org.pl>.

¹⁷ <http://edroga.pl/inzynieria-ruchu/komunikacja-publiczna/5546-rower-jako-uzupelnienie-transportu-zbiorowego-1-bike-a-ride>

miasta oferują nie tylko specjalne wyposażenie środków transportu (autobusów, metra, trolejbusów), ale również możliwość odpłatnego przechowywania rowerów¹⁸.

Zaletą parkingów Bike & Ride jest ich modułowość. Na etapie wstępnego projektowania trzeba zabezpieczać powierzchnię niezbędną do zorganizowania parkingu na kilkaset rowerów, ale w początkowej fazie tworzenia można realizować go tylko w części. Poprzez te kroki miasto optymalizuje wydatki w tym zakresie i ponosi koszty proporcjonalne do poziomu popularności systemu w danej lokalizacji. Rowerem służącym do dojazdów do węzła B&R może być tani i nieatrakcyjny dla złodzieja sprzęt używany, co pozwoli znacznie obniżyć koszty związane z korzystaniem z tego zintegrowanego systemu transportu¹⁹.

Koncepcja Bike & Ride to rozwiązanie o znacznie mniejszych wygodach infrastrukturalnych niż Park & Ride. Rozwiązanie to dobrze sprawdza się w miastach niezbyt rozbudowanych przestrzennie²⁰. W krajach europejskich powszechne jest tworzenie parkingów dla rowerów w projektach parkingów przesiadkowych Park & Ride oraz niezależnych parkingów Bike & Ride²¹.

W Rzeszowie do października 2014 r. przewóz rowerów środkami zbiorowego transportu publicznego był zabroniony. W Dzienniku Urzędowym Województwa Podkarpackiego 18 września ukazała się nowelizacja uchwały nr LXXIX/1431/2014 Rady Miasta Rzeszowa z 26 sierpnia 2014 r. zmieniająca uchwałę Rady Miasta Rzeszowa w sprawie określenia przepisów porządkowych związanych z przewozem osób i bagażu środkami publicznego transportu zbiorowego²².

W świetle tej nowelizacji od października 2014 r. przewóz roweru nie podlega opłacie, lecz „nie może utrudniać przejścia, narażać na szkodę podróżnych lub ich mienie. Jeżeli rower zajmuje miejsce przeznaczone na wózek dziecięcy lub inwalidzki, a w autobusie pojawi się podróżny z takim wózkiem, miejsce to należy niezwłocznie udostępnić, nawet jeżeli wymaga to opuszczenia autobusu. Obowiązkiem rowerzysty jest wsiąść do pojazdu jako ostatni z podróżnych”²³.

5. KISS & RIDE

Koncepcja Kiss & Ride ma na celu zwiększenie bezpieczeństwa, a zarazem zmniejszenie problemów związanych z negatywnymi skutkami kongestii transportowej w pobliżu szkół. Program ten ma na celu zapewnienie bezpiecznego dotarcia do szkół dzieciom w wieku szkolnym w systemie multimodalnym. Władze miast ustalają przystanki, na których dyżurują nauczyciele bądź rodzice (ochotnicy) ubrani w odpowiednio oznakowane odblaskowe kamizelki. Dzieci dowożone są do szkół autobusami kursującymi regularnie, bardzo często wydzielonymi pasami ruchu²⁴.

¹⁸ J. Szołtysek, *Podstawy logistyki miejskiej*, s. 81.

¹⁹ <http://edroga.pl/inzynieria-ruchu/komunikacja-publiczna/5546-rower-jako-uzupelnienie-transportu-zbiorowego-1-bike-a-ride> (dostęp: 10 grudnia 2014).

²⁰ M. Szymczak, *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 167.

²¹ A. Buczyński, S. Kopta, *op. cit.*, s. 61.

²² http://www.ztm.erzeszow.pl/Portals/0/DokumentyDoPobrania/LXXIX_1431_2014.pdf.

²³ *Ibidem*.

²⁴ J. Szołtysek, *Podstawy logistyki miejskiej*, s. 81.

Do warunków, które muszą być spełnione, aby system Kiss & Ride działał prawidłowo, należą między innymi:

- nadzór zapewniają pracownicy szkoły, bądź rodzice – ochotnicy;
- dzieci wysiadają z prawej strony samochodu;
- kierowcy pozostają w samochodzie, dyżurujący pomagają zamykać drzwi samochodowe;
- samochody odjeżdżają w kolejności, w jakiej przyjechały.

Warunki te mają na celu zwiększenie przepustowości placów, uniknięcie korków oraz przede wszystkim zwiększenie bezpieczeństwa dzieci. Czas postoju na przystanku oznakowanym Kiss & Ride może trwać od 3–5 minut.

Ponadto koncepcja Kiss & Ride nie ogranicza się tylko do wysadzania dzieci i młodzieży szkolnej. Pozwala ona na zatrzymanie prywatnego samochodu w celu wysadzenia lub odebrania pasażera na stacji kolei, metra czy też autobusu pospiesznego. Miejsce takiego zatrzymania są oznaczone odpowiednimi znakami drogowymi i jest niezależne od zatrzymywania taksówek czy autobusów²⁵.

W listopadzie 2013 r. cztery miejsca postojowe „Pocałuj i jedź” powstały w centrum Krakowa.

6. ZAKOŃCZENIE

W wypadku podróży multimodalnych szczególnego znaczenia nabiera rzetelna i łatwo przyswajalna informacja pasażerska. Dostępność do niej powinna być czynnikiem zachęcającym, a nie zniechęcającym do odbywania podróży różnymi środkami transportu publicznego²⁶.

Znajomość opisywanych koncepcji jest szczególnie istotna dla osób zajmujących się logistyką miejską i pracujących nad rozwiązaniami dotyczącymi rozwiązania problemu kongestii transportowej i nadmiernego zatłoczenia miast. Każda z omawianych koncepcji usprawniających przepływy osób w miastach oraz integrujących transport publiczny z indywidualnym ma wady i zalety. Nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej z nich jest oprócz infrastruktury, odpowiedniej lokalizacji, integracji taryfowo-biletowej akcja promująca korzystanie z podróży multimodalnych wśród mieszkańców.

LITERATURA

- [1] Buczyński A., Kopta S., *Koncepcja rozwoju sieci tras rowerowych na obszarze Gminy Wołomin na lata 2007-2013*, czerwiec 2008 [w:] <http://www.zm.org.pl> (dostęp: 10.11.2014).
- [2] <http://edroga.pl/inzynieria-ruchu/komunikacja-publiczna/5546-rower-jako-uzupelnienie-transportu-zbiorowego-1-bike-a-ride> (dostęp: 10.11.2014).
- [3] http://www.ztm.erzeszow.pl/Portals/0/DokumentyDoPobrania/LXXIX_11_2014.pdf (dostęp: 10.11.2014)
- [4] Kołodziejcki H. *Perspektywy i kierunki integracji transportu publicznego w Polsce*, Kutno 11 kwietnia 2013 r. [w:] www.zmp.poznan.pl (dostęp: 10.11.2014)
- [5] Malasek J., *Obsługa komunikacyjna centrów miast*, WKŁ, Warszawa 1981.
- [6] Parkhurst G., *Influence of Bus-Based Park and Ride Facilities on Users Car Traffic*, „Transport Policy” 2000, vol. 7, nr 2

²⁵ M. Szymczak, *op. cit.*, s. 168.

²⁶ W. Starowicz, *op. cit.*, s. 77.

- [7] Starowicz W., *Koncepcja rozwoju transportu publicznego w miastach. Ekspertyza*, Politechnika Krakowska, Zakład Organizacji i Ekonomiki Transportu, Kraków 2010, s. 77 [w:] <http://rzecznik.dlalodzi.info/pliki/rzecznik/pisma/starowicz.pdf> (dostęp:10.11.2014)
- [8] Stienstra S., *Park and Ride, okoliczności sprzyjające, warunki i wymagania w świetle doświadczeń różnych krajów*, Zeszyty Naukowo Techniczne SITK w Krakowie, Zeszyt 106, Kraków 2003.
- [9] Szołtysek J., *Logistyczne aspekty zarządzania przez pływami osób i ładunków w miastach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [10] Szołtysek J., *Podstawy logistyki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [11] Szymczak M., *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [12] Wyszomirski O., *Transport miejski. Ekonomika i organizacja.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

CONCEPTS STREAMLINING MOVEMENTS OF PERSONS IN THE MULTIMODAL SYSTEM

The main objective of the integration of individual and collective transport is to encourage travelers to travel multimodally. It involves the use of less-populated suburban area and car transport links and the city - public transport. Travel the civil in stages, using a variety of forms of movement of pedestrians and bicycle travel by public transport: metro, trams, trolleybuses, to an own car. Of particular note in this respect they deserve concepts: Park & Ride and Bike & Ride. Unfortunately, the results of observations conducted by the author indicate that a large group of Poles' knowledge about the concept of the integration of individual and collective transport in the city is negligible or simply the lack of knowledge. Therefore, a good idea seems to be to present and discuss solutions such as Park & Ride Bike & Ride, Kiss & Ride in more detail. This article attempts to present some concepts of public transport integration and individual, which are used primarily in well-developed cities in Western Europe, i.e. Prague, Vienna, Copenhagen, and Berlin. Knowledge of the described concept is particularly important for those dealing with urban logistics and working on solutions for solving the problem of excessive congestion of transport and urban congestion. The article describes the essence of an integrated system of urban travel and more detailed discussion of the essence of the concept: Park & Ride Bike & Ride, Kiss & Ride.

Keywords: travel multimodal, integrated urban travel, Park & Ride Bike & Ride, Kiss & Ride, urban transport.

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.15

Tekst złożono w redakcji: styczeń 2015

Przyjęto do druku: lipiec 2015

Paweł DZIEKAŃSKI¹

ŚRODOWISKO NATURALNE JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW

Polityka regionalna to koncepcja zakładająca realizację konkretnych działań wpływających na wielkość i tempo rozwoju regionalnego, a więc również na zmiany w strukturze przestrzennej gospodarki. Region ekonomiczny traktuje się więc jako system, w którym występują elementy (podmioty) o zróżnicowanym charakterze, pełniące różne funkcje i pozostające ze sobą w relacjach opierających się na sprzężeniach zwrotnych. Konkurencyjność regionów to ich zdolność do wzajemnego współzawodnictwa, rywalizacji na skalę krajową i międzynarodową. Jest to także zdolność adaptacji do ciągle zmieniających się warunków oraz utrzymania lub poprawy pozycji we współzawodnictwie między regionami. Jednym z istotnych czynników atrakcyjności regionu jest środowisko naturalne, czyli zespół elementów przyrodniczych, które są przedmiotem zainteresowania między innymi turysty. Celem opracowania jest przedstawienie środowiskowej konkurencyjności regionu i możliwości jej oceny za pomocą metod taksonomicznych. Obszar województwa świętokrzyskiego charakteryzuje się zróżnicowanym poziomem konkurencyjności środowiskowej. W najlepszej sytuacji znalazły się powiaty: kielecki, sandomierski, starachowicki i jędrzejowski. Najniższe wskaźniki konkurencyjności środowiskowej odnotowano w powiatach: pińczowskim, włoszczowskim oraz kazimierskim. Istotny wpływ na poziom środowiskowej konkurencyjności regionu miała ocena kondycji finansowej (gospodarki finansowej) jednostki. Konkurencyjność środowiskowa regionu przejawia się również w elementach społecznych, takich jak: walka z bezrobociem, podnoszenie poziomu edukacji ekologicznej, rozwój badań naukowych, upowszechnianie zasad zrównoważonego rozwoju, pielęgnowanie regionalnych tradycji i zwyczajów, ochrona dziedzictwa kulturowego, poprawa jakości życia.

Słowa kluczowe: region, środowisko przyrodnicze, konkurencyjność, taksonomia, wskaźnik syntetyczny, analiza skupień

1. WSTĘP

W miarę postępu globalizacji wzrasta znaczenie regionu traktowanego jako miejsce działania kluczowych czynników rozwoju współczesnej gospodarki – informacji, wiedzy, innowacji oraz środowiska naturalnego. Poznanie regionalnych aspektów rozwoju ma znaczenie dla polityki regionalnej, gospodarczej i środowiskowej. Umożliwia racjonalną alokację zasobów oraz określenie gospodarczych, społecznych i środowiskowych implikacji². Środowisko naturalne jest obecnie wykorzystywane bardzo intensywnie i to tworzy kolejny cel polityki państwa – minimalizację wykorzystania zasobów i zachowanie ich dla

¹ Dr Paweł Dziekański, Zakład Przedsiębiorczości i Innowacji, Instytut Ekonomii i Administracji, UJK Kielce, ul. Świętokrzyska 21A, 25-406 Kielce, tel.: 510 635 689, e-mail: pdziekan@interia.eu

² R. Domański, *Czynniki optymizmu w modelowaniu długookresowego rozwoju trwałego i zrównoważonego (podtrzymywalnego)*, „Przegląd Geograficzny” 2007/3, s.395-421.

przyszłych pokoleń. Próbą połączenia tych dwóch celów jest teoria zrównoważonego wzrostu³.

Rozwój regionów⁴ powinien opierać się na trzech współzależnych i wzajemnie uzupełniających się obszarach priorytetowych: inteligentnym rozwoju – oznaczającym rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach; zrównoważonym rozwoju – czyli wspieraniu gospodarki niskoemisyjnej, efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej; rozwoju sprzyjającym włączeniu społecznemu, oznaczającym wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną⁵.

Celem opracowania jest przedstawienie środowiskowej konkurencyjności regionu i możliwości jej oceny za pomocą metod taksonomicznych. Jej podstawą powinny być założenia zrównoważonego rozwoju, które w wypadku regionów podkreślają ich rolę w edukacji środowiskowej i kształceniu odpowiednich postaw w stosunku do przyrody.

2. ŚRODOWISKO NATURALNE JAKO CZYNNIK EKONOMICZNY REGIONU

W niniejszej pracy region będzie rozumiany jako system instytucjonalny i jednocześnie jako kategoria ekonomiczna zgodnie z podejściem Ryszarda Domańskiego⁶. Definiuje on region ekonomiczny jako ukształtowany lub kształtujący się układ, którego elementy powiązane są między sobą i ze środowiskiem przyrodniczym relacjami współwystępowania i współzależności, a z otoczeniem – relacjami o dużym nasileniu. Obserwowane i analizowane na poziomie regionu mechanizmy są postrzegane jako punkt wyjścia dla interpretowania współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego⁷.

Ukazanie ewolucji podejść ekonomii do środowiska przy niezbędnym docenianiu wagi nowego paradygmatu (zrównoważonego rozwoju⁸) jest możliwe, gdy ustabilizuje się relacje między obszarami badawczo-poznawczymi trzech subdyscyplin w ramach szeroko rozumianej ekonomii, a mianowicie między ekonomią środowiskową, ekologiczną i ekonomią zrównoważonego rozwoju⁹.

³ P. Dobrzański, *Wzrost zrównoważony a ochrona środowiska, Podstawowe aspekty polityki gospodarczej*, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/37110/02_Pawel_Dobrzanski.pdf?handler=pdf_browser (dostęp: 2.02.2014).

⁴ Region to przestrzenne podsystemy gospodarki o różnych związkach i relacjach przestrzennych; system, w którym występują elementy (podmioty) o zróżnicowanym charakterze, pełniące różne funkcje i pozostające ze sobą w relacjach opierających się na sprzężeniach zwrotnych.

⁵ *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej z 3 marca 2010 r.; B. Sowa, *Polityka regionalna wobec integracji Polski z Unią Europejską*, [w:] *Prawo – Administracja – Gospodarka po 15 latach transformacji ustrojowej*, red. J. Szreniawski, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł 2006.

⁶ R. Domański, *Geografia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 228.

⁷ A. Nowakowska, *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s.1.

⁸ Rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. Mechanizm funkcjonowania tej światowej koncepcji, sprowadza się do osiągnięcia trzech podstawowych celów: 1) ekologicznego, 2) ekonomicznego, 3) społecznego i humanitarnego. Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska: Dz.U. 2001 nr 62, poz. 627.

⁹ *Ibidem*.

Środowisko stanowi naturalną barierę wzrostu gospodarczego. Ilościowe powiększenie tego kapitału ma jednak określone granice i może trwać jedynie tak długo, aż dany kraj osiągnie pewien maksymalny poziom bogactwa społecznego, zależny od ilości dostępnych zasobów naturalnych, jakości gleby, charakteru klimatu¹⁰.

W ujęciu neoklasycznej analizy problemów eksploatacji i wyczerpywania zasobów naturalnych coraz rzadsze występowanie poszczególnych zasobów naturalnych będzie powodowało wzrost cen tych zasobów. Problematyka ta podlega szczegółowej analizie w ramach neoklasycznej teorii optymalnego wykorzystania zasobów naturalnych – wyczerpywalnych i odnawialnych¹¹.

Keynesiści kwestionują istnienie, zakładanego przez neoklasyków, sprawnego mechanizmu substytucji technologiczno-cenowej, który byłby w stanie zabezpieczyć gospodarkę przed powstaniem ekologicznych barier wzrostu. Uważają oni, że substytucja oznacza nie tylko zastępowanie surowców, ale również technologii, energii i uwarunkowań dotyczących tych czynników produkcji.

Stan środowiska oraz przedsięwzięcia podejmowane w celu jego ochrony coraz częściej traktowane są jako czynnik konkurencyjności¹². Ze względu gospodarczego stanowi ono między innymi źródło pozyskiwania surowców i energii, zapewnia przestrzeń geograficzną, pole działalności gospodarczej, miejsce zamieszkiwania czy wypoczynku¹³.

3. ŚRODOWISKOWA KONKURENCYJNOŚĆ REGIONU

Konkurencyjność regionów to ich zdolność do wzajemnego współzawodnictwa, rywalizacji na skalę krajową i międzynarodową¹⁴, a także ich zdolność adaptacji do ciągle zmieniających się warunków, rozpatrywana pod kątem utrzymania się lub poprawy pozycji we współzawodnictwie między regionami¹⁵. Jest ona determinowana czynnikami, które można zaliczyć do trzech płaszczyzn: przestrzennej – wiąże się ona z wyposażeniem obszaru w zasoby, gospodarczej i społecznej – z zachowaniem użytkowników zasobów oraz efektami ich działalności, organizacyjnej – z działaniami władz lokalnych oraz ich wpływem na jakość życia społecznego. Należy jednak przyjąć zastrzeżenie, że wszystkie czynniki konkurencyjności regionu mieszczą się w kategorii czynników rozwoju regionu, lecz nie każdy spośród tych ostatnich jest czynnikiem konkurencyjności¹⁶.

Próbując wskazać determinanty środowiskowej konkurencyjności regionów, można dokonać ich następującej kategoryzacji: warunki naturalne, uwarunkowania geodezyjno-glebowe, stan i stopień zanieczyszczenia zasobów wodnych, jakość i poziom zanieczysz-

¹⁰ T. Borys, *Nowe kierunki ekonomii środowiska i zasobów naturalnych w aspekcie nowej perspektywy finansowej unii europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko” 1/44 (2013), http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-43fa529b-d22d-4860-816e-17ba6c3a032a/c/01_borys_tadeusz.pdf (dostęp: 10.03.2014).

¹¹ H. Rechul, *Zasoby naturalne – jak bliska jest bariera dostępności?*, <http://www.cire.pl/pliki/2/Zasobynaturalne.pdf> (dostęp: 10.03.2014).

¹² A. Bernaciak, W.M. Gaczek, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, WAE, Poznań 2001.

¹³ Por. T. Żylicz, *Ekonomia wobec problemów środowiska przyrodniczego*, PWN, Warszawa 1989.

¹⁴ A. Klasik, *Strategia konkurencyjna regionów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, Katowice 2001, s. 48.

¹⁵ A. Klasik, F. Kuźnik, *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów*, red. Z. Szymała, Kraków 2001, s. 52.

¹⁶ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym* [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, PWN, Warszawa 2008, s. 232 i n.

czenia powietrza atmosferycznego, poziom i struktura wytwarzanych odpadów, obiekty i obszary o szczególnych walorach przyrodniczych, poziom hałasu przemysłowego i drogowego oraz infrastruktura ochrony środowiska i gospodarki wodnej¹⁷. Inne elementy dające możliwość oceny konkurencyjności środowiskowej zaprezentowano w tabeli 1. Wskazane elementy odnoszą się do funkcjonowania i działania jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 1. Zmienne charakteryzujące środowiskową konkurencyjność powiatów

Zmienna	Działanie
Udział dochodów własnych w dochodach ogółem	S
Udział dochodów z PIT w dochodach ogółem	S
Udział dochodów z majątku w dochodach ogółem	S
Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	S
Ludność korzystająca z sieci wodociągowej	S
Ludność korzystająca z sieci kanalizacyjnej	S
Tereny zielone w gestii samorządu	S
Obszary prawnie chronione	S
Odpady wytworzone na 1 km ²	D
Pomniki przyrody	S
Powierzchnia gruntów leśnych	S

Źródło: opracowanie własne.

4. SYNTETYCZNA OCENA KONKURENCYJNOŚCI REGIONU

Województwo świętokrzyskie leży w południowo-wschodniej części Polski. Historia regionu związana jest z początkami państwa polskiego, czego przykładem jest położona nad rzeką Nidą Wiślica – centralny ośrodek państwa Wiślan. Symbolem regionu jest również słynny benedyktyński klasztor na Łysej Górze¹⁸. Powierzchnia województwa świętokrzyskiego to 11 691,05 km², co stanowi 3,74% obszaru kraju. Aż 66% powierzchni województwa to obszary chronione. Obszar dziesięciu gmin w 100% zaliczony jest do obszarów prawnie chronionych; obszar kolejnych 11 gmin to w ponad 99% obszar prawnie chroniony. 17 gmin nie zawiera żadnych obszarów prawnie chronionych.

Region świętokrzyski obejmuje obszar Wyżyny Kieleckiej, Niecki Nidziańskiej i Wyżyny Przedborskiej z dużymi możliwościami wykorzystania jego walorów w zagospodarowaniu turystycznym. Teren Gór Świętokrzyskich objęty jest w 67% obszarami o walorach przyrodniczych prawnie chronionych, co decyduje o jego atrakcyjności turystycznej. Cały region należy do najczystszych ekologicznie obszarów Polski¹⁹.

¹⁷ A. Kasztelan, *Środowiskowa konkurencyjność regionów – próba konceptualizacji*, „Problemy Ekorozwoju – Problems Of Sustainable Development” 5/2 (2010), s. 77–86, <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no10/h.pdf> (dostęp: 12.02.2014).

¹⁸ *Stan środowiska w województwie świętokrzyskim w latach 2000–2006*, <http://kielce.pios.gov.pl/raporty/rocz/2008/mozaikowy08.pdf> (dostęp: 12.02.2014).

¹⁹ M.A. Józwiak, M. Józwiak, M. Strzyż, *Predyspozycje naturalne regionu świętokrzyskiego do rozwoju turystyki*, *Krajobraz a Turystyka*, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego nr 14, Komisja Krajobrazu Kulturowego PTG, Sosnowiec 2010, http://www.krajobraz.kulturowy.us.edu.pl/publikacjeartykuly/turystyka/jozwiak_strzyz.pdf (dostęp: 12.02.2014).

Świętokrzyskie ma charakter przemysłowo-rolniczy o wysokim stopniu koncentracji działów przemysłu, związanych z produkcją i obróbką metali, wydobywaniem i przetworstwem surowców mineralnych oraz produkcją artykułów spożywczych. Większość ośrodków miejskich koncentruje się na obszarze dawnego Staropolskiego Okręgu Przemysłowego, który ma bogate tradycje związane z przemysłem, głównie wydobywczym i przetwórczym surowców mineralnych (rud żelaza, miedzi, ołowiu). Charakterystyczny jest bardzo wyraźny podział na przemysłową północ i rolnicze południe, stanowiące zaplecze dla produkcji ekologicznej żywności²⁰.

Badania statystyczne potwierdzają istnienie dysproporcji w obszarze konkurencyjności środowiskowej powiatów. Wartości wskaźnika syntetycznego powiatów w badanych latach (2003, 2005, 2011, 2012) wskazują, że w najlepszej pozycji znajdują się powiaty: kielecki, w którym przeważa przemysł wydobywczo-przetwórczy surowców mineralnych, produkcja artykułów spożywczych; sandomierski – mający charakter rolniczy, ogrodniczy, sadowniczy; starachowicki o charakterze przemysłowym. Najslabszymi powiatami są włoszczowski i kazimierski, które są regionami rolniczymi (tab. 2, rys. 1).

Tabela 2. Wskaźnik syntetyczny środowiskowej konkurencyjności powiatów województwa świętokrzyskiego

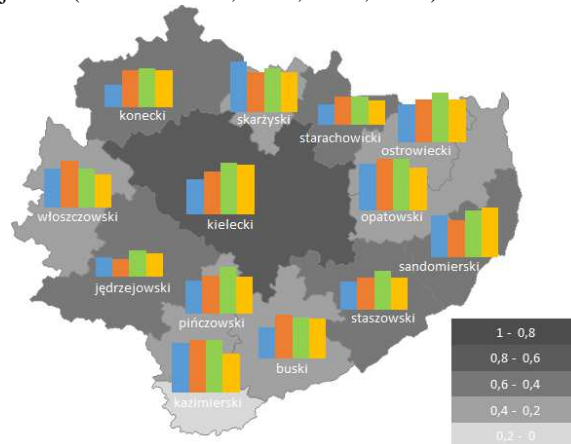
Powiat	2003		2005		2011		2012	
	wsk.	poz.	wsk.	poz.	wsk.	poz.	wsk.	poz.
kielecki	0,65	1	0,71	1	0,77	1	0,76	1
sandomierski	0,38	6	0,34	11	0,42	9	0,45	2
starachowicki	0,38	7	0,52	2	0,52	2	0,45	3
jędrzejowski	0,36	8	0,33	12	0,48	3	0,43	4
konecki	0,38	5	0,43	4	0,44	7	0,43	5
staszowski	0,4	4	0,43	5	0,48	4	0,43	6
opatowski	0,43	3	0,47	3	0,47	5	0,39	7
ostrowiecki	0,34	9	0,39	7	0,45	6	0,39	8
buski	0,28	12	0,39	6	0,37	11	0,36	9
skarżyski	0,46	2	0,36	9	0,4	10	0,36	10
pińczowski	0,3	11	0,34	10	0,42	8	0,33	11
włoszczowski	0,34	10	0,37	8	0,34	12	0,32	12
kazimierski	0,18	13	0,19	13	0,19	13	0,14	13

wsk. wskaźnik, poz. pozycja

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

²⁰ *Ibidem.*

Rys. 1. Grupy powiatów województwa świętokrzyskiego według wskaźnika środowiskowej konkurencyjności (w latach 2003, 2005, 2011, 2012).



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Powiat kielecki ma charakter przemysłowo-rolniczy, z tradycyjnymi działami przemysłu wydobywczego i przetwórczego surowców mineralnych oraz produkcji artykułów spożywczych. Warunki klimatyczne, glebowe i wodne nie są korzystne dla upraw, zwłaszcza w obrębie Gór Świętokrzyskich. Powiat kielecki charakteryzuje się dużą różnorodnością i bogactwem form ukształtowania powierzchni, budowy geologicznej, szaty roślinnej i zwierzęcej, a także dużą zasobnością licznych kopalni i surowców mineralnych. Poziom wskaźnika syntetycznego dla powiatu kieleckiego zaprezentowano na tabeli 1 i rysunku 1.

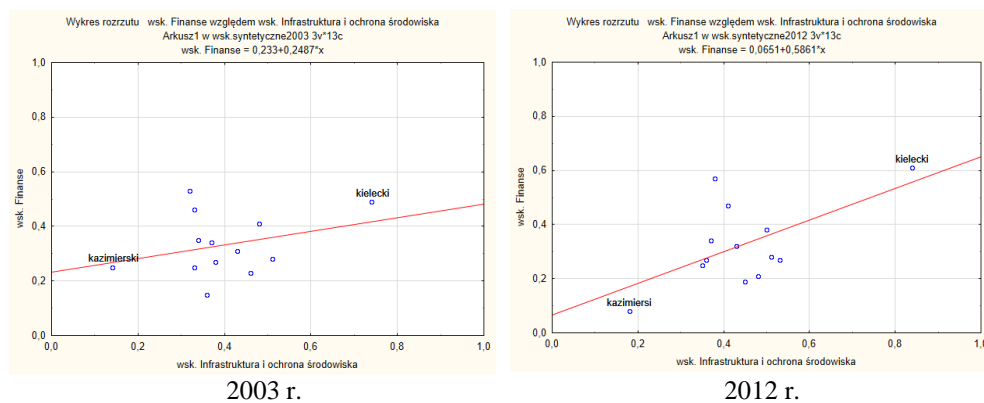
Powiat sandomierski region o charakterze rolniczym z silnie rozwiniętą turystyką, co kształtuje znacząco jego pozycję na podstawie wskaźnika syntetycznego (tab. 1, rys. 1). Uprawa roli i sadownictwo pozostają nadal podstawową gałęzią gospodarki dla wielu gmin powiatu. Sandomierskie cechują bardzo korzystne warunki klimatyczne. Walory wynikające z funkcji rolniczej obszaru to także możliwość wypoczynku i rekreacji pośród wiejskich krajobrazów, w gospodarstwach agroturystycznych i w wiejskich pensjonatach

W powiecie starachowickim rozwijają się m.in. branża samochodowa i maszynowa, przetwórstwo mięsne, elektrotechnika, poligrafia, produkcja materiałów budowlanych, mebli. Użytki rolne w powiecie są bardzo zróżnicowane: od gleb dobrych i bardzo dobrych w gminie Pawłów, do słabych i średnich na pozostałym obszarze. Łącznie użytki rolne zajmują blisko 241 km kw., co stanowi 45% powierzchni powiatu. Rzeką Kamienna pełni funkcję międzyregionalnego korytarza ekologicznego, łączącego się z krajowym korytarzem ekologicznym. W południowej części powiatu znajduje się również otulina Świętokrzyskiego Parku Narodowego.

Powiat kazimierski jest obszarem typowo rolniczym (co kształtuje jego pozycję według wskaźnika syntetycznego, tab. 1, rys. 1): aż 89% gruntów stanowią użytki rolne. Duże kompleksy gleb dobrej i bardzo dobrej jakości wykorzystywane są pod uprawy polowe. Występowanie kopalni w postaci piasków i surowców ilastych wiąże się z rozbudowaniem na obszarze powiatu produkcji spoiw mineralnych, półfabrykatów oraz gotowych elementów budowlanych. Należy podkreślić, że powiat należy do obszarów deficytowych w wodę.

Za pomocą obserwacji wykresów rozrzutu można wydedukować, z jakim rodzajem związku mamy do czynienia. Na wykresie przedstawiono zależność dodatnią (o dosyć mocnej sile). Dodatni związek oznacza, że wzrostowi wyników na jednej zmiennej towarzyszy wzrost wyników na drugiej zmiennej. Na wykresie można zauważyć, że im obserwacje (punkty) mają wyższą pozycję na jednej zmiennej (oś x), tym (zazwyczaj) mają wyższy wynik na drugiej zmiennej (oś y). Jak przedstawiono na rysunku 2 w najlepszej pozycji w kontekście relacji wskaźnika finansowego do infrastruktury i ochrony środowiska w badanym okresie znajdował się powiat kielecki, a najsłabszym – kazimierski (rys. 2).

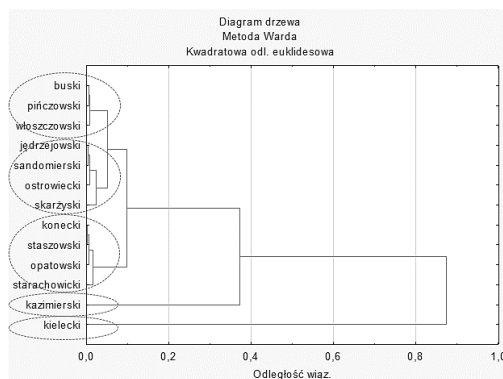
Rysunek 2. Wykres rozrzutu zależności między wskaźnikiem syntetycznym finansów a wskaźnikiem infrastruktury i ochrony środowiska



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Kolejną metodą w procesie grupowania regionów była aglomeracja z zastosowaniem metody Warda. Analiza wskazała na istnienie pięciu skupień (rys. 3). Widać, że powiaty województwa świętokrzyskiego można podzielić na pięć statystycznie podobnych grup.

Rys. 3. Diagram drzewa metody Warda (kwadratowa odległość euklidesowa)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

5. PODSUMOWANIE

Obszar województwa świętokrzyskiego charakteryzuje się zróżnicowanym poziomem konkurencyjności środowiskowej. W najlepszej sytuacji znalazły się powiaty: kielecki, sandomierski, starachowicki i jędrzejowski. Najniższe wskaźniki konkurencyjności środowiskowej odnotowano w powiatach: pińczowskim, włoszczowskim oraz kazimierskim.

Istotny wpływ na poziom środowiskowej konkurencyjności regionu miała ocena kondycji finansowej (gospodarki finansowej) jednostki. W tym kontekście najlepsze były w 2012 r. powiaty kielecki (wskaźnik 0,61), sandomierski (0,57), staszowski (0,47); najgorsze zaś opatowski (0,21), buski (0,19) oraz kazimierski (0,08).

Konkurencyjność środowiskowa regionu przekłada się również w elementach społecznych, takich jak: walka z bezrobociem, podnoszenie poziomu edukacji ekologicznej, rozwój badań naukowych, upowszechnianie zasad rozwoju zrównoważonego, pielęgnowanie regionalnych tradycji i zwyczajów, ochrona dziedzictwa kulturowego, poprawa jakości życia. Walory przyrodnicze istotnie wpływają nie tylko na zdrowie człowieka, kulturę, ale i na różne gałęzie gospodarki oraz status ekonomiczny społeczeństwa. Aby zachować zasoby cenne przyrodniczo, poprawić jakość środowiska i bezpieczeństwo ekologiczne oraz rozwijać gospodarczo i społecznie powiat, należy kierować się zasadą zrównoważonego rozwoju. Dlatego ważne jest uwzględnianie celów ochrony środowiska we wszystkich dokumentach strategicznych sektorów gospodarczych.

Ocena środowiskowej konkurencyjności powiatów jest trudnym zadaniem. Wymaga uwzględnienia wielu różnych zmiennych, których dobór może mieć istotny wpływ na uzyskane wyniki i możliwość wykorzystania metody do ocen między regionami pochodzącymi z różnych państw.

LITERATURA

- [1] Bernaciak A., W.M. Gaczek, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, WAE, Poznań 2001.
- [2] Borys T., *Nowe kierunki ekonomii środowiska i zasobów naturalnych w aspekcie nowej perspektywy finansowej unii europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko” 44/1 (2013), http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-43fa529b-d22d-4860-816e-17ba6c3a032a/c/01_borys_tadeusz.pdf (dostęp: 10.03.2014).
- [3] Dobrzański P., *Wzrost zrównoważony a ochrona środowiska, Podstawowe aspekty polityki gospodarczej*, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/37110/02_Pawel_Dobrzanski.pdf?handler=pdf_browser (dostęp: 2.02.2014).
- [4] Domański R., *Czynniki optymizmu w modelowaniu długookresowego rozwoju trwałego i zrównoważonego (podtrzymywalnego)*, „Przegląd Geograficzny” 2007/3.
- [5] Domański R., *Geografia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 1982.
- [6] *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej z 3 marca 2010.
- [7] Józwiak M.A., Józwiak M., Strzyż M., *Predyspozycje naturalne regionu świętokrzyskiego do rozwoju turystyki*, Krajobraz a Turystyka, Prace Komisji Krajobrazu Kulturowego nr 14, Komisja Krajobrazu Kulturowego PTG, Sosnowiec 2010, http://www.krajobraz.kulturowy.us.edu.pl/publikacje.artykuly/turystyka/jozwiak_stryz.pdf (dostęp: 12.02.2014).
- [8] Kasztelan A., *Środowiskowa konkurencyjność regionów – próba konceptualizacji*, „Problemy Ekorozwoju – Problems Of Sustainable Development” 5/2 (2010), 77-86, <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no10/h.pdf> (dostęp: 12.02.2014).
- [9] Klasik A., Kuźnik F., *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów*, red. Z. Szymala, Kraków 2001.

- [10] Klasik A., *Strategia konkurencyjna regionów*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, Katowice 2001, s. 48.
- [11] Kosiedowski W., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, [w:] *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, PWN, Warszawa 2008.
- [12] Labuzik M., Olak A., *Európska únia Vybrané témy*, WSBiP w Ostrowcu Świętokrzyskim, Ostrowiec Świętokrzyski 2013.
- [13] Nowakowska A., *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [14] Pawlik A., *Zróżnicowanie rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie świętokrzyskim*, „Wiadomości Statystyczne” 2011/11, s. 60–70.
- [15] Rechul H., *Zasoby naturalne – jak bliska jest bariera dostępności?*, <http://www.cire.pl/pliki/2/Zasobynaturalne.pdf> (dostęp: 10.03.2014).
- [16] Sowa B., *Analiza dochodów własnych jednostek samorządu terytorialnego (ze szczególnym uwzględnieniem podatków i opłat lokalnych) na przykładzie na przykładzie Gminy Biłgoraj*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2010/81, s. 147–156.
- [17] Sowa B., *Budżet jednostki samorządu terytorialnego jako podstawa planowania przedsięwzięć inwestycyjnych*, [w:] *Przedsiębiorczość. Uwarunkowania i przejawy w procesie funkcjonowania samorządu terytorialnego*, Podręczniki Uczelniane Nr 113, red. K. Jaremczuk, L. Kliszczak i inni, Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Przemyślu, Przemyśl–Rzeszów 2012, s. 131–157.
- [18] Sowa B., *Polityka regionalna wobec integracji Polski z Unią Europejską*, [w:] *Prawo – Administracja – Gospodarka po 15 latach transformacji ustrojowej*, red. J. Szreniawski, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemyślu, Przemyśl 2006.
- [19] *Stan środowiska w województwie świętokrzyskim w latach 2000–2006*, <http://kielce.pios.gov.pl/raporty/rocz/2008/mozaikowy08.pdf> (dostęp: 12.02.2014).
- [20] Ustawa z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska: Dz.U. 2001 nr 62, poz. 627.
- [21] Żylicz T., *Ekonomia wobec problemów środowiska przyrodniczego*, PWN, Warszawa 1989.

THE ENVIRONMENT AS A FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF THE REGIONS

Regional policy is a concept which involves the implementation of specific measures affecting the size and pace of regional development, and thus to the changes in the spatial structure of the economy. Economic Region is treated as a system in which there are elements (actors) of diverse nature, with different functions and with each other in relationships based on joins feedbacks. The competitiveness of regions, their ability to mutual competition, competition on national and international scale. It is also the ability to adapt to ever-changing conditions and maintain or improve competitive position between the regions. One of the important factors of attractiveness of the region's environment, the natural elements of the team, which are the subject of interest, among others. tourist. The objective is to provide a competitive environment of the region and its evaluation by using taxonomic methods. Świętokrzyskie area is characterized by different level of environmental competitiveness. In the best position were counties: kielecki, sandomierski, starachowicki and jędrzejowski. The lowest indicators of environmental competitiveness were in counties: pińczowski, włoszczowski and kazimierskim. A significant impact on the level of competitiveness of the environment of the region had to assess the financial health of (financial management) unit. The competitiveness of the region's environment translates well in social elements, such as: the fight against unemployment, raising the level of environmental education, the development of scientific research, the dissemination of the principles of sustainable devel-

opment, nurturing regional traditions and customs, the protection of cultural heritage, to improve the quality of life.

Keywords: region, natural environment, competitiveness, taxonomy, synthetic indicator, cluster analysis

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.16

Tekst złożono w redakcji: wrzesień 2014

Przyjęto do druku: maj 2015

Aleksandra GROBELNA¹

KONFLIKT ROLI CZYNNIKIEM DETERMINUJĄCYM EFEKTYWNOŚĆ PRACY W BRANŻY HOTELARSKIEJ

Ze względu na duży udział czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usług hotelarskich, kluczowa rola personelu kontaktowego w kształtowaniu doświadczeń usługowych gości jest niemal oczywista. Zasoby ludzkie jawią się zatem jako zasoby szczególne przedsiębiorstwa hotelowego, poprzez sposób wykonania swojej pracy bowiem istotnie determinują konkurencyjność obiektów hotelarskich na współczesnym rynku. Jednak mimo ich istotnego znaczenia dla kształtowania postrzeganej jakości usług i satysfakcji klienta personel bezpośredniego kontaktu często narażany jest na trudne sytuacje wynikające m.in. ze specyficznej natury i wymagań procesu pracy w hotelarstwie.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu roli jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problem badawczy stanowi próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem roli a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy istotnie redukuje konflikt roli doświadczany przez pracowników hoteli. Zastosowane metody badawcze opierają się na analizie źródeł wtórnych, w tym publikacji zwartych artykułów i raportów z badań w omawianej problematyce oraz badaniach pierwotnych przeprowadzonych metodą ankiety wśród pracowników hoteli.

Rezultaty badań mają na celu poszerzenie wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji wiodących charakterystyk pracy, które mogą istotnie wpływać na postawy i zachowania pracowników usługowych w organizacji. W zakresie aplikacyjnym zaś poddają pod rozwagę strategie i praktyki menedżerskie, jakie można podjąć, by zapewnić z jednej strony komfort pracy i istotnie zredukować źródła jej stresu, z drugiej zaś dbać o jej efektywność, mając na uwadze znaczenie konfliktu roli dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy.

Słowa kluczowe: hotelarstwo, konflikt roli, autonomia, wyczerpanie emocjonalne, wykonanie pracy

1. WPROWADZENIE

Zapewnienie noclegu należy do niezbędnych elementów podróży turystycznej². Badania empiryczne ukazują, że o jakości destynacji decyduje przede wszystkim szeroko pojęta infrastruktura turystyczna, w tym jakość usług hotelarskich³. Podkreśla się przy tym, że o ile zasoby są tą sferą produktu destynacji, który silnie wpływa na decyzje

¹ Dr Aleksandra Grobelna, Akademia Morska w Gdyni, ul. Morska 81–87, 81–225 Gdynia, tel.: +48 58 691 03 44, e-mail: a.grobelna@wpit.am.gdynia.pl.

² B. Meyer, *Miejsce hotelarstwa w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa, 2008, s. 36.

³ M. Dębski, *Jakość jako element budowania marki destynacji podczas kryzysu gospodarczego*, „Contemporary Management Quarterly” 2013/1, s. 47.

przyjazdowe turystów, o tyle jakość infrastruktury relatywnie silniej wpływa na ich lojalność, często warunkując powtarzalność zakupów i rekomendacje miejsca⁴.

W kontekście kluczowej roli infrastruktury turystycznej, a w szczególności noclegowej, dla rozwoju turystyki w regionie interesujące wydaje się zidentyfikowanie wiodących czynników warunkujących jej konkurencyjność. W tym miejscu należałoby podkreślić, że branża hotelowa szczególnie zależy od jej pracowników⁵, a jedną z najważniejszych determinant warunkujących postrzeganą jakość usług hotelarskich jest poziom obsługi gościa hotelowego⁶. Hotelarstwo więc w szczególny sposób opiera się na pracy ludzi⁷, a gdy konkurencyjność budowana jest przez pracowników, ich postawy i zachowania mają kluczowe znaczenie dla sukcesu rynkowego obiektów hotelowych, wymagając tym samym szczególnej uwagi menedżerskiej.

Zasoby ludzkie jawią się jako istotne źródło sukcesu przedsiębiorstwa hotelowego, jednak – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – branża hotelowa kreuje szczególnie stresujące środowisko pracy⁸. Może to wynikać między innymi z konieczności sprostania zróżnicowanym, często sprzecznym wymaganiom kierowanym względem pracownika z różnych źródeł – ze strony gości hotelowych, innych działów hotelu czy ze strony zwierzchników itp. Uświadomienie sobie tego powoduje, że jednym ze źródeł stresu może być doświadczany przez pracowników konflikt ról⁹, który jawi się jako jedna z przesłanek wypalenia zawodowego¹⁰, w tym wyczerpania emocjonalnego, także wśród pracowników hoteli¹¹.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu ról jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problemem badawczym jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem ról a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy istotnie redukuje konflikt ról doświadczany przez pracowników hoteli.

Zastosowano natępujące metody badawcze: analiza źródeł wtórnych, w tym publikacji zwartych artykułów i raportów z badań w omawianej problematyce, oraz badania pierwotne przeprowadzone metodą ankiety wśród 162 pracowników 6 trójmiejskich hoteli.

⁴ *Ibidem*, s. 45, 47.

⁵ J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*, „International Journal of Hospitality and Tourism Administration” 15/1 (2014), s. 62.

⁶ A. Grobelna, B. Marciszewska, *Czynnik ludzki a doskonalenie komponentu funkcjonalnego usługi hotelarskiej*, [w:] *Kadry w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe” nr 496, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 19, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 303.

⁷ J. Piasta, *Marketing w hotelarstwie*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007, s. 298.

⁸ J. Law, P.L. Pearce, B.A. Woods, *Stress and coping in tourist attraction employees*, „Tourism Management” 16/4 (1995), s. 277–284; J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 62.

⁹ J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 72; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*, „International Journal of Hospitality Management” 28/4 (2009), s. 613; H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, „International Journal of Hospitality Management” 26/2 (2007), s. 423.

¹⁰ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 423.

¹¹ O.M. Karatepe, O. Uludag, *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*, „International Journal of Tourism Research” 2008/10, s. 121.

Rezultaty badań mają na celu poszerzenie wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji wiodących charakterystyk pracy, które mogą istotnie wpływać na postawy i zachowania pracowników usługowych w organizacji. W zakresie aplikacyjnym zaś poddają pod rozwagę strategie i praktyki menedżerskie, jakie można podjąć, by zapewnić z jednej strony komfort pracy i istotnie zredukować źródła jej stresu, z drugiej zaś dbać o jej efektywność, mając na uwadze znaczenie konfliktu roli dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy.

2. USŁUGI HOTELARSKIE I ICH ZNACZENIE DLA POSTRZEGANIA REGIONU. KRYTYCZNA ROLA ZASOBÓW LUDZKICH

Jednym z istotnych warunków rozwoju turystyki w regionie jest odpowiednie zagospodarowanie turystyczne; bez niego ruch turystyczny nie będzie miał materialnej bazy rozwoju, czy wręcz możliwości zaistnienia w ogóle¹². Spośród różnych elementów infrastruktury turystycznej to właśnie baza noclegowa jawi się jako podstawowy element zagospodarowania¹³, a usługi hotelarskie zaliczane są do podstawowych usług związanych z obsługą ruchu turystycznego¹⁴. Wydaje się więc, że od poziomu i jakości usług hotelarskich oraz umiejętnego odpowiadania hotelarzy na potrzeby rynku w dużym stopniu zależy satysfakcja z podróży turystycznej, a w jej kontekście również postrzeganie regionu jako atrakcyjnego pod względem turystycznym. Szczególną rolę odgrywają tu hotele, które stanowią najbardziej znaczącą z punktu widzenia obsługi ruchu turystycznego i rozwijającą się część bazy noclegowej¹⁵.

Zmieniające się upodobania gości i walka konkurencyjna powodują silne tendencje do różnicowania i wzbogacania ofert¹⁶. Jednakże pomimo wprowadzania coraz większej ilości usług uatrakcyjniających pobyt gościa, w hotelarstwie – jak w niewielu innych branżach – na sukces bądź niepowodzenie działań rynkowych w dużej mierze wpływa zatrudniony personel¹⁷. Pracownicy decydują bowiem o poziomie i kulturze obsługi, o atmosferze panującej w hotelu czy o stosunku do gościa itp.¹⁸; to personel w dużej mierze warunkuje tworzenie i dostarczenie wartości dla klienta¹⁹. Kluczowe znaczenie mają ich kompetencje zawodowe czy osobowość, które wpływają zarówno na jakość obsługi, doskonałość serwisu czy skuteczność podejmowanych działań, w dużej mierze warunkując konkurencyjność obiektów i pozyskanie klientów²⁰.

¹² Cz. Witkowski, M. Kachniewska, *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 55, 56.

¹³ W. Kurek, M. Mika, *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, PWN, Warszawa 2007, s. 26

¹⁴ Cz. Witkowski, M. Kachniewska, *op. cit.*, s. 59.

¹⁵ *Ibidem*, s. 57.

¹⁶ *Ibidem*, s. 59.

¹⁷ J. Piasta, *op. cit.*, s. 298.

¹⁸ P. Dominik, W. Drogoń, *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009, s. 89.

¹⁹ A. Tokarz, *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie. Aspekty teoretyczne*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki” nr 12, „Zeszyty Naukowe” nr 567, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 363.

²⁰ J. Piasta, *op. cit.*, s. 298.

Podkreśla się przy tym, że im bardziej pracownik jest widoczny dla gościa, wchodząc z nim w bezpośrednie relacje, tym większe znaczenie ma sposób wykonania przez niego pracy²¹. Istotną rolę w hotelarstwie odgrywają więc pracownicy z działów operacyjnych, którzy poprzez liczne interakcje z gośćmi mają wyjątkową sposobność indywidualizacji spotkań usługowego, dostarczając swoim klientom szczególnych doświadczeń konsumpcyjnej. Mimo że personel operacyjny znajduje się najniżej w strukturze organizacyjnej, to właśnie od ich poziomu wykonania pracy w dużym stopniu zależy satysfakcja gościa²².

3. KONFLIKT ROLI A SPECYFIKA PRACY W HOTELARSTWIE

Stres związany z pracą może mieć wiele negatywnych konsekwencji. Podkreśla się, że może prowadzić do braku satysfakcji i absencji w pracy²³, może mieć negatywny wpływ między innymi na jakość usług i zdrowie pracownika²⁴ a także być przyczyną fluktuacji kadr i związanych z nią wielu dodatkowych kosztów ponoszonych przez organizację²⁵. Pracownicy, wchodząc w bezpośrednie interakcje z różnymi gośćmi hotelowymi w realnym czasie świadczenia, są poddani również licznym konkurującym ze sobą, często sprzecznym, oczekiwaniom i wymaganiom kierowanym do nich z wielu różnych źródeł²⁶, czego następstwem może być odczuwany stres.

Konflikt ról (*role conflict*) pojawia się wówczas, gdy wobec pracownika kierowane są niezgodne wymagania ze strony różnych grup (m.in. od menedżerów, współpracowników czy klientów), w wyniku czego nie jest on w stanie spełnić wszystkich tych wymagań jednocześnie²⁷, często bowiem spełnienie jednych utrudnia lub uniemożliwia zastosowanie się do innych²⁸. Warto nadmienić, że konflikt ról pojawia się również wówczas, gdy oczekiwania wobec osoby są sprzeczne z istotnymi jej potrzebami czy też wartościami²⁹. Podkreśla się również, że personel liniowy występuje też w podwójnej roli: pracowników firmy i personelu sprzedażowego, często więc stoi w obliczu konieczności wyboru między interesem organizacji a interesem samego klienta³⁰, co może wymagać od niego sprzecznych ze sobą zachowań.

²¹H. Górską-Warszewicz, E. Świstak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 178.

²²B. Faulkner, A. Patiar, *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 16/1 (1997), s. 109.

²³B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 613.

²⁴B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 110.

²⁵J. Hwang, J.(J) Lee, S. Park, H. Chang, S.S. Kim, *op. cit.*, s. 62, 65; B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 100.

²⁶C. Hales, M. Nightingale, *What are unit managers supposed to do?*, „International Journal of Hospitality Management” 5/1 (1986), cyt. za: B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 613.

²⁷O.M. Karatepe, U. Yavas, E. Babakus, T. Avci, *Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?*, „Journal of Business Research” 59/10–11 (2006), s. 1088; O. M. Karatepe, A. Sokmen, *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 27/2 (2006), s. 256; O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, p. 111; J.T. Yang, *Antecedents and consequences of job satisfaction*, „International Journal of Hospitality Management” 29/4 (2010), s. 611.

²⁸K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik Psychologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999, s. 98.

²⁹*Ibidem*.

³⁰M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 47.

Można więc wyróżnić trzy typy konfliktu roli (*role conflict*)³¹:

- *Person-role conflict* – występuje w sytuacji, gdy oczekiwania względem jednej z przypisanych osobie ról są niezgodne z jej potrzebami, aspiracjami i/lub wartościami;
- *intra-role conflict* – kiedy oczekiwania związane z określoną rolą jednostki są sprzeczne względem siebie, innymi słowy – osoba musi spełnić rozbieżne/niezgodne żądania;
- *inter-role conflict* – jest doświadczany, gdy oczekiwania względem różnych ról, które osoba odgrywa, są niezgodne.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że konflikt roli może powodować stres³² i ma poważne konsekwencje zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji, do której on należy³³.

Wydaje się jednak, że szczególne istotne dla łagodzenia tego stresu jest poczucie autonomii pracy, która pozwala pracownikom odczuć, że osiągnięte wyniki pracy w dużym stopniu zależą od nich samych, ich wysiłku, inicjatywy i indywidualnych decyzji³⁴. Definiowana jest ona między innymi jako stopień znaczącej swobody, niezależności i dowolności pracownika w planowaniu pracy i określaniu procedur służących jej realizacji³⁵.

Autonomia postrzegana jest również jako jeden z zasobów pracy³⁶ redukujących wysokie wymagania pracy i związane z nimi koszty, a także stymulujące do osobistego wzrostu i rozwoju³⁷. Autonomia to także istotny komponent pełnomocnictwa personelu (*empowerment*)³⁸, który polega na upoważnieniu pracownika do postępowania według swojego uznania, pracownik zaś może przekraczać pewne wymogi wchodzące w zakres jego obowiązków, by w najdoskonalszy (najlepszy/najpełniejszy) sposób zaspokoić potrzeby klienta³⁹. W rezultacie pełnomocnictwo pozwala na szybką i elastyczną reakcję na potrzeby klienta i podejmowanie natychmiastowych działań naprawczych, wzmacnia motywację i satysfakcję pracownika⁴⁰, będąc jednocześnie jedną z istotnych determinant postrzeganej jakości usług i satysfakcji klienta⁴¹.

³¹ A.T. Mohr, J.F. Puck, *Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs*, „European Management Journal” 25/1 (2007), s. 26–27.

³² J.-E. Cho, H.S. Ch. Choi, W.J. Lee, *An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry*, „Asia Pacific Journal of Tourism Research” 19/9 (2014), s. 1026.

³³ J.R. Rizzo, R.J. House, S.I. Lirtzman, *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, „Administrative Sciences Quarterly” 15/2 (1970), s. 151; J.-E. Cho, H.S. Ch. Choi, W.J. Lee, *op. cit.*, s. 1026.

³⁴ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980, s. 79.

³⁵ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s. 162.

³⁶ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 423.

³⁷ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „Journal of Organizational Behavior” 25/3 (2004), s. 296.

³⁸ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 430.

³⁹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 189–190.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 192.

⁴¹ I.H. Chow, T.W. Lo, Z. Sha, J. Hong, *The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance*, „Hospitality Management” 2006/25, s. 483.

Chebat i Kollias⁴² w wynikach swojej pracy ukazali, że pełnomocnictwo istotnie obniża konflikt roli doświadczany przez pracowników kontaktowych sektora bankowego, a Kim i in.⁴³ w badaniach branży hotelowej dowiedli, że uprawniony personel mający większą autonomię jest jednocześnie mniej podatny na doświadczanie stresu w pracy. Można zatem dojść do przekonania, że wzrost swobody i elastyczności odczuwany przez uprawnionych pracowników może powodować lepsze odczucia względem ich pracy i redukować również stres, którego doświadczają podczas jej wykonywania⁴⁴. Na podstawie tej dyskusji i wyników badań empirycznych można przypuszczać, że również w hotelarstwie wzrost autonomii pracy mógłby istotnie zmniejszyć doświadczanie konfliktu roli przez pracowników kontaktowych, dlatego postawiono hipotezę:

H1: Istnieje negatywna zależność między autonomią pracy a konfliktem roli doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

4. KONFLIKT ROLI I JEGO KONSEKWENCJE DLA PROCESU PRACY

Badania w różnych branżach (także w hotelarstwie) poddają empirycznej weryfikacji wpływ konfliktu roli na postawy i/lub zachowania pracownika w organizacji⁴⁵. Wiele badań przeprowadzonych na przykładzie pracowników hoteli zweryfikowało istnienie negatywnej relacji pomiędzy konfliktem roli a poziomem satysfakcji z pracy⁴⁶.

Trudności związane z pełnieniem różnych funkcji lub koniecznością sprostania odmiennym oczekiwaniom mogą być przyczyną stresu i nie są obojętne dla personelu usługowego. W ich rezultacie pracownicy mogą doświadczać pewnej frustracji i napięcia emocjonalnego. Low i in.⁴⁷ dowiedli, że im większy konflikt roli, tym większe wypalenie zawodowe wśród respondentów ich badań (personel sprzedażowy).

W kontekście tej dyskusji szczególną uwagę należałoby skierować na zjawisko wyczerpania emocjonalnego jako możliwej konsekwencji doświadczania konfliktu roli, które odnosi się do poczucia nadmiernego obciążenia emocjonalnego i poczucia osoby, że jej zasoby emocji uległy znacznemu uszczupleniu⁴⁸. Wzrastające poczucie wyczerpania emocjonalnego jest kluczowym aspektem wypalenia⁴⁹ i objawia się między innymi

⁴² J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organization*, „Journal of Service Research” 3/1 (2000), s. 76.

⁴³ H.J. Kim, K.H. Shin, W.T. Umbreit, *op. cit.*, s. 432.

⁴⁴ J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *op. cit.*, s. 71.

⁴⁵ Na przykład B.J. Babin, J. Boles, *The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction*, „Journal of Retailing” 72/1 (1996), s. 57–75; J.-Ch. Chebat, P. Kollias, *op. cit.*, s. 66–81; O.M. Karatepe, U. Yavas, E. Babakus, T. Avci, *op. cit.*, s. 1087–1093; O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 255–268; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 612–619; G.S. Low, D.W. Cravens, K. Grant, W.C. Moncrief, *Antecedents and consequences of salesperson burnout*, „European Journal of Marketing” 35/5–6 (2001), s. 587–611; R.S. Sohi, *The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction*, „European Journal of Marketing” 30/7 (1996), s. 49–67; J.T. Yang, *op. cit.*, s. 609–619.

⁴⁶ Między innymi O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 264; B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 616; J.T. Yang, *op. cit.*, s. 615.

⁴⁷ G.S. Low, D.W. Cravens, K. Grant, W.C. Moncrief, *op. cit.*, s. 600.

⁴⁸ Ch. Maslach, *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, PWN, Warszawa 2004, s. 15.

⁴⁹ Ch. Maslach, S.E. Jackson, *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behaviour” 2/2 (1981), s. 99.

zniechęceniem do pracy, słabnącym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, pesymizmem czy drażliwością⁵⁰.

W wielu badaniach zidentyfikowano związek pomiędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym⁵¹. W swojej metaanalizie Lee i Ashforth⁵² dowiedli pozytywnej korelacji między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym. W badaniach wśród pracowników linii lotniczych Cho i in.⁵³, dowiedli, że konflikt roli przyczynia się do wzrostu wyczerpania emocjonalnego badanych. Podobnie rezultaty przedstawiają Karatepe i Uludag⁵⁴ w swoich badaniach przeprowadzonych wśród pracowników hoteli (północny Cypr).

Na podstawie dyskusji i wyników badań empirycznych można dojść do przekonania, że również w wypadku personelu hotelowego może istnieć zależność pomiędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym, dlatego postawiono hipotezę:

H2: Istnieje pozytywna zależność między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

Szczególnie interesującym zagadnieniem wydaje się również zbadanie relacji pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy, rozumianym w niniejszych rozważaniach jako poprawną, właściwą jej realizację w percepcji pracownika. Wynika to między innymi z niejednoznacznych wyników dotychczasowych badań⁵⁵. Okazuje się bowiem, że relacja między konfliktem roli a wykonaniem pracy nie jest tak oczywista. Przykładowo Sohi⁵⁶ w swoich badaniach ukazał istnienie negatywnej zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi, podczas gdy Babin i Boles⁵⁷ dowiedli pozytywnej relacji pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Podobnie w badaniach prowadzonych w branży hotelarskiej Karatepe i Uludag⁵⁸ wykazali, że konflikt roli podnosi poziom wykonania pracy personelu liniowego; a Karatepe i Sokmen⁵⁹ stwierdzili, że konflikt roli istotnie i pozytywnie wpływa na skuteczność wykonania działań naprawczych (w sytuacji wystąpienia błędów usługowych) w percepcji pracowników hoteli.

Wydaje się, że uzasadnieniem dla tej relacji może być fakt, że pracownicy kontaktowi z powodu pełnionej przez nich funkcji stale zmagają się z kierowanymi w ich stronę różnicowanymi potrzebami i wymaganiami gości. Doświadczanie konfliktu roli staje się niemal nieodłączną charakterystyką wykonywanej przez nich pracy. Personel kontaktowy, mając świadomość znaczenia swojej roli w procesie obsługi gości i ogromnej odpowiedzialności za ich satysfakcję z pobytu, dokłada ogromnych starań, by możliwe najpełniej

⁵⁰ M. Klimek, *Wypalenie zawodowe wśród pracowników socjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe służb społecznych*, red. T. Zbyrad, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Stalowa Wola 2008, s. 442.

⁵¹ C.L. Cordes, T.W. Dougherty, *Review and an integration of research on job burnout*, „Academy of Management Review” 18/4 (1993), s. 642.

⁵² R.T. Lee, B.E. Ashforth, *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 81/2 (1996), s. 126.

⁵³ H.S. Cho, Ch. Choi, W.J. Lee, *op. cit.*, s. 1036, 1037.

⁵⁴ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 121.

⁵⁵ Na ten temat m.in.: O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 257; B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 61; R.S. Sohi, *op. cit.*, s. 55.

⁵⁶ R.S. Sohi, *op. cit.*, s. 59.

⁵⁷ B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 69.

⁵⁸ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 121.

⁵⁹ O.M. Karatepe, A. Sokmen, *op. cit.*, s. 263.

sprostać wymaganiom klientów, aby w rezultacie każdy z gości czuł się w hotelu dobrze i wyjątkowo – do tego zobowiązuje nadrzędna idea hotelarstwa – szeroko pojęta gościnność – charakterystyczna dla tej branży⁶⁰.

Ponadto, okazuje się, że w branżach, w których nie można niejako „uciec od klientów”, tak jak w hotelarstwie, gdzie dochodzi do licznych bezpośrednich interakcji usługowych⁶¹, pracownicy starają się rozwiązać sprzeczności, zamiast ich unikać. Innymi słowami – starają się postępować zgodnie z oczekiwaniami czy prośbami klienta⁶², w rezultacie poziom wykonania pracy w ich percepcji może wzrastać.

Można zatem dojść do przekonania, że doświadczając konfliktu roli, pracownicy składają się do podjęcia szczególnego wysiłku, by sprostać stawianym im wymaganiom, osiągając w rezultacie wysoki, w ich percepcji, poziom wykonania pracy. Tendencja do takiego zachowania może wynikać z nieuchronnej konieczności bliskiej relacji z klientem i z nadrzędnego celu, jakim jest uzyskanie jego satysfakcji – od tego zależą także postrzeganie pracownika przez pracodawcę, jego utrzymanie w pracy, a często również możliwości awansu i rozwoju⁶³. Dlatego w niniejszej pracy założono, że w sytuacji wystąpienia konfliktu roli możliwe jest również zaistnienie pozytywnej zależności pomiędzy nim a wykonaniem pracy. Postawiono więc hipotezę:

H3: Możliwa jest pozytywna zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy przez personel badanych hoteli.

5. METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

Celem niniejszej pracy jest ukazanie konfliktu roli jako jednej z wiodących charakterystyk pracy w hotelarstwie o istotnych konsekwencjach dla funkcjonowania pracownika i rezultatów jego pracy. Problemem badawczym jest próba poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy istnieje zależność pomiędzy doświadczanym przez pracowników konfliktem roli a ich wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy wzrost autonomii pracy istotnie redukuje doświadczenie konfliktu roli przez pracowników hoteli.

W tym celu zaproponowano model relacji (rys. 1), w którym poddano empirycznej weryfikacji zaproponowane w hipotezach zależności:

H1: Istnieje negatywna zależność między autonomią pracy a konfliktem roli doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

H2: Istnieje pozytywna zależność między konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym doświadczanym przez pracowników badanych hoteli.

H.3. Możliwa jest pozytywna zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy przez personel badanych hoteli.

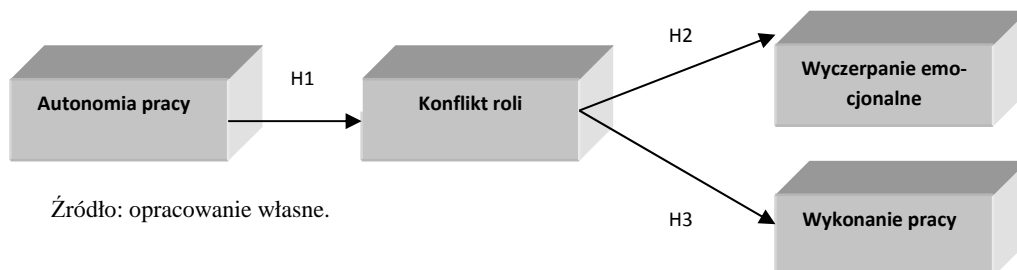
⁶⁰ J. Piasta, *op. cit.*, s. 368–382; D. Szostak, *Wzajemne relacje między turystyką, hotelarstwem a gastronomią*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 29.

⁶¹ B.R. Lewis, P. McCann, *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 16/1 (2004), s. 6.

⁶² B.J. Babin, J. Boles, *op. cit.*, s. 61.

⁶³ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 100.

Rys.1. Konflikt roli w kontekście wybranych uwarunkowań i konsekwencji – proponowany model relacji



Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badania własne wśród 162 pracowników sześciu trójmiejskich hoteli. Badania te są częścią kompleksowego projektu badawczego nad wybranymi uwarunkowaniami i konsekwencjami wyczerpania emocjonalnego wśród pracowników branży hotelarskiej⁶⁴. Badania przeprowadzono metodą ankiety i miały one charakter anonimowy. Udział w badaniach był dobrowolny. Kryterium doboru pracowników był warunek ich bezpośredniego kontaktu z klientami zewnętrznymi hotelu, byli to więc tzw. pracownicy kontaktowi⁶⁵. W badaniu uczestniczyło 104 kobiety i 58 mężczyzn; dominowali respondenci w przedziale wiekowym 21–30 lat (69 osób) oraz 31–40 lat (42 osoby); osoby z wyższym wykształceniem (82 respondentów). Blisko 1/3 respondentów (56 osób) deklaruowała, że ma ponad 10-letnie doświadczenie pracy w branży hotelarskiej. Niniejsze badania mają charakter studium przypadku, dlatego ich rezultatów nie należy uogólniać.

Autonomia pracy (*job autonomy*) była odpowiednio mierzona przy użyciu trzech (3) stwierdzeń zaadaptowanych z Hackman i Oldham⁶⁶. Konflikt roli (*role conflict*) był mierzony przy użyciu ośmiu (8) stwierdzeń z Rizzo i in.⁶⁷, podobnie jak w innych badaniach prowadzonych w branży hotelarskiej⁶⁸. Emocjonalne wyczerpanie (*emotional exhaustion*) zostało zmierzone przy użyciu ośmiu stwierdzeń (8) z Maslach i Jackson⁶⁹ za Karatepe i Aleshinloye⁷⁰, którzy prowadzili badania wśród pracowników branży hotelarskiej.

⁶⁴ A. Grobelna, *Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne wśród pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi*, maszynopis w procesie publikacji, 2015; A. Grobelna, *Selected antecedents and consequences of emotional exhaustion among hotel employees*, maszynopis w procesie recenzji, 2014.

⁶⁵ M. Kachniewska, *op. cit.*, s. 31.

⁶⁶ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.

⁶⁷ J.R. Rizzo, R.J. House, S.I. Lirtzman, *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, „Administrative Sciences Quarterly” 15/2 (1970), s. 156.

⁶⁸ Na przykład O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 116, 118.

⁶⁹ Ch. Maslach, S.E. Jackson, *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behaviour” 2/2 (1981), s. 102.

⁷⁰ Na przykład O.M. Karatepe, K.D. Aleshinloye, *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, „International Journal of Hospitality Management” 28/3 (2009), s. 353; O.M. Karatepe, O. Uludag, *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, „International Journal of Hospitality Management” 26/3 (2007), s. 653; U. Yavas, E. Babakus, O.M. Karatepe,

Wykonanie pracy (*job performance*), które odnosi się do tego, jak respondenci postrzegają wykonanie swojej pracy w porównaniu z innymi (tj. współpracownikami i pracownikami branży ogółem), zostało zmierzone przy użyciu dwóch stwierdzeń (2) z: Singh i in.⁷¹ za: Øgaard⁷² oraz Øgaard i in.⁷³

Stwierdzenia, użyte w kwestionariuszu ankiety, pierwotnie sformułowane w języku angielskim, przetłumaczone zostały na język polski z zastosowaniem tzw. „tłumaczenia zwrotnego”.

Wszystkie odpowiedzi respondenci zaznaczali na pięciostopniowej skali Likerta gdzie 1 oznacza „całkowicie się zgadzam”; 5 – „całkowicie się zgadzam”. Przeprowadzono również analizę rzetelności skal, a współczynnik alfa Cronbacha kształtował się na poziomie: 0,62 dla skali „autonomia pracy”; 0,85 dla skali „konflikt roli”; 0,91 dla skali „wyczerpanie emocjonalne”; 0,78 dla skali „wykonanie pracy”.

Zmienne ukryte oszacowano w ramach konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA, *Confirmatory Factor Analysis*), z wykorzystaniem programu R version 3.0.2, package Iavaan 0.5-15⁷⁴. Wszystkie ładunki czynnikowe okazały się istotne przy poziomie istotności $p \leq 0,001$. Weryfikacja przyjętych hipotez została zrealizowana przy wykorzystaniu współczynników korelacji r-Pearsona.

6. WYNIKI BADAŃ

W celu weryfikacji postawionych hipotez postanowiono zbadać, czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy **H1**: autonomią pracy a konfliktem roli; **H2**: konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym; **H3**: konfliktem roli a wykonaniem pracy.

Tabela 1. Autonomia w procesie pracy a konflikt roli

		Konflikt roli
Autonomia	Korelacja Pearsona	-0,224
	Istotność (dwustronna)	0,004
	N	162

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rezultaty badań (tab. 1) ukazują, że istnieje negatywna zależność pomiędzy autonomią pracy a konfliktem roli. Nie jest to wprawdzie silna korelacja, ale zależność ta jest istotna i w kierunku zgodnym z założeniem ($r = -0,224$; $p = 0,004$). Innymi słowy,

Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. Does gender matter?, „International Journal of Service Industry Management” 19/1 (2008), s. 15.

⁷¹ J. Singh, V. Verbeke, G.K. Rhoads, *Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners*, „Journal of Marketing” 60/3 (1996), s. 69–86.

⁷² T. Øgaard, *Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, „International Journal of Hospitality Management” 2006/25, s. 653.

⁷³ T. Øgaard, E. Marnburg, S. Larsen, *Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, „Tourism Management” 29/4 (2008), s. 669.

⁷⁴ Y. Rosseel, *Iavaan: An R Package for Structural Equation Modeling*, „Journal of Statistical Software” 48/2 (2012), s. 1–36.

wzrostowi poczucia autonomii pracy (w tym swobody i niezależności w sposobie jej realizacji) towarzyszy istotnie mniejszy konflikt roli w odczuciu pracowników. Można zatem dojść do przekonania, że w wypadku niniejszych badań umożliwienie pracownikom podejmowania samodzielnych decyzji, w tym wykorzystania ich inicjatywy i pomysłowości w procesie pracy, stwarza im szczególną możliwość natychmiastowej i elastycznej reakcji na często rozbieżne oczekiwania wobec osoby i pełnionej przez nią funkcji. W rezultacie, mimo szczególnej ekspozycji na doświadczanie konfliktu roli, personel ten, dzięki zwiększonej autonomii, może umiejętnie konfrontować się ze stawianymi mu wymaganiami, odczuwając konflikt roli w istotnie mniejszym stopniu. Można zatem przypuszczać, że stosowane w praktyce menedżerskiej delegowanie uprawnień może się stać istotnym narzędziem kontroli i redukcji stresu związanego z doświadczaniem konfliktu roli wśród pracowników badanych hoteli.

Analizując korelacje pomiędzy konfliktem roli a jego potencjalnymi konsekwencjami (tab. 2), można zauważyć, że zaproponowane w hipotezach zależności zostały pozytywnie zweryfikowane. Pomędzy konfliktem roli a wyczerpaniem emocjonalnym zaobserwowano dodatni i istotny związek ($r = 0,532$; $p < 0,001$); podobnie pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy ($r = 0,320$; $p < 0,001$).

Wyniki niniejszych badań wydają się sugerować, że respondenci, doświadczający konfliktu roli, mając na uwadze niezwykle istotną satysfakcję klienta, mogą podejmować jeszcze większy wysiłek i dokładać starań, by umiejętnie sprostać zróżnicowanym stawianym im wymaganiom, co powoduje, że poziom wykonania pracy, w ich postrzeganiu, może wzrastać. Z kolei z powodu świadomości pracowników dotyczącej ogromnej odpowiedzialności za dostarczenie gościom satysfakcjonujących doświadczeń konsumpcji, powstające konflikty i związane z nimi napięcia mogą się przyczynić do wyczerpania emocjonalnego pracowników, którego konsekwencje (jak wspomniano w niniejszym artykule) mogą być szczególnie poważne zarówno dla samego pracownika, jak i organizacji, w której on pracuje.

Tabela 2. Konflikt roli i jego konsekwencje dla procesu pracy

		Wyczerpanie emocjonalne	Wykonanie pracy
Konflikt roli	Korelacja Pearsona	0,532	0,320
	Istotność (dwustronna)	0,000	,0,000
	N	162	162

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Dodatkowo, wyniki niniejszych badań ukazują, że w większym stopniu konfliktu roli doświadczają mężczyźni (2,64) niż kobiety (2,30), a różnica pomiędzy wskazaniami obu grup (średnie ważone, gdzie przyjętymi wagami są ładunki czynnikowe) okazała się statystycznie istotna ($t = 2,61$; $p = 0,009$). Podobnie wyniki odnotowano w innych badaniach przeprowadzonych wśród pracowników hoteli (np. Kim i in.⁷⁵; Karatepe i Uludag⁷⁶), ich rezultaty potwierdzają zauważoną zależność pomiędzy konfliktem roli a płcią respondentów.

⁷⁵ B.P. Kim, S.K. Murrmann, G. Lee, *op. cit.*, s. 616.

⁷⁶ O.M. Karatepe, O. Uludag, *op. cit.*, s. 117.

Wydaje się więc, że kadra zarządzająca powinna dostrzegać indywidualne charakterystyki swoich pracowników, by w kontekście doświadczanego przez nich konfliktu roli w umiejętny sposób dobrać i zastosować optymalne strategie i praktyki menedżerskie, mając na uwadze różnice występujące między ludźmi.

7. DYSKUSJA I IMPLIKACJE DLA PRAKTYKI

Intensywne i bezpośrednie relacje z gośćmi hotelowymi o odmiennych potrzebach i oczekiwaniach, a przede wszystkim występowanie pracowników kontaktowych w roli swoistego łącznika pomiędzy organizacją a jej klientami mogą powodować, że pracownicy ci podejmują ogromny wysiłek, by pogodzić często sprzeczne i rozbieżne oczekiwania i interesy różnych stron. Sytuacja ta często wymaga od nich konieczności dokonywania wielu trudnych wyborów i podejmowania się wielu różnych zachowań, czasem wykluczających się.

Doświadczając konfliktu roli, pracownicy kontaktowi mogą podejmować szczególny wysiłek, by sprostać konfliktom w obrębie stawianych im wymagań. W rezultacie poziom wykonania pracy w ich percepcji może wrastać. Wyniki niniejszych badań ukazały istotną i pozytywną zależność pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Jednak co znamienne, nasilenie konfliktu roli niesie ze sobą istotny wzrost wyczerpania emocjonalnego. Korelacja pomiędzy analizowanymi zmiennymi jest pozytywna i istotna oraz silniejsza niż pomiędzy konfliktem roli a wykonaniem pracy. Pogodzenie rozbieżnych wymogów i oczekiwań nie odbywa się więc bez ponoszenia żadnych kosztów ze strony pracownika, wręcz odwrotnie – może mieć związek z silnym poczuciem emocjonalnego przeciążenia i wyczerpania własnych zasobów.

Dlatego też efektywne zarządzanie wymaga od współczesnego menedżera dostrzeżenia problemu konfliktu roli i umiejętnego kontrolowania jego wpływu na funkcjonowanie personelu operacyjnego. Tym bardziej że konflikt roli jawi się jako nieodłączna charakterystyka pracy personelu usługowego w hotelarstwie, gdzie pracownicy kontaktowi poddani są niemal ciągłej ekspozycji na kierowane względem nich zróżnicowane wymagania z wielu stron. Być może zapewnienie pracownikom kontaktowym większej autonomii pracy pozwoli im możliwie najpełniej i najskuteczniej odpowiedzieć na pojawiające się konflikty i będą ponosić przy tym tak wysokich kosztów emocjonalnych. Należy przy tym pamiętać, że stres w naturalny sposób towarzyszy wykonywaniu pracy i nie da się go całkowicie wyeliminować, co więcej, wydaje się, że byłoby to nieuzasadnione, gdyż stres nie zawsze bywa dysfunkcyjny⁷⁷. Ważne jest, by optymalizować jego poziom, między innymi poprzez identyfikację jego źródeł, rozwijanie programów ograniczających przyczyny zbyt dużego stresu i uczących ludzi radzenia sobie z nim⁷⁸.

W kontekście uzyskanych rezultatów badań sugeruje się więc, by pracownicy bezpośredniego kontaktu mieli zapewnioną pewną przestrzeń na elastyczność i samodzielną interpretację rzeczywistości usługowej. Jest to szczególnie ważne w hotelarstwie, gdzie tradycyjnie przyjęty styl zarządzania – autokratyczny – czasami jeszcze obecny w branży, może znacząco przyczyniać się do doświadczania stresu⁷⁹. Wielu opisuje branżę hotelarską jako raczej konserwatywną w kategoriach swoich

⁷⁷ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 400.

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 109.

wartości⁸⁰, a pracownicy muszą wypełniać złożone liczne procedury⁸¹, co w kontekście doświadczanego konfliktu roli i konieczności natychmiastowego odpowiadania na różnicowane potrzeby i oczekiwania gości może powodować dodatkową frustrację i napięcie personelu usługowego. Dlatego też jednym z podstawowych zadań menedżera powinno być umiejętne delegowanie uprawnień, dzięki czemu stojąc w obliczu nieuniknionych konfliktów i sprzeczności, upoważnieni pracownicy będą potrafili wypracować swoje indywidualne strategie i praktyki działania, umiejętnie przekładając swoje doświadczenia na wzrost efektywności wykonywanej pracy, ponosząc przy tym znacznie mniejsze obciążenie emocjonalne.

Niezbędne są jednak odpowiednie szkolenia i treningi personelu w zakresie poszerzonej odpowiedzialności i uprawnień, w tym również te, mające ograniczyć pewne ryzyko nieprzewidywalności podejmowanych przez pracowników działań, które towarzyszy udzielonemu pełnomocnictwu⁸². Istotne są także właściwy dobór kadr biorący pod uwagę optymalne dopasowanie pracownika, jego umiejętności i predyspozycji psychofizycznych w kontekście odgrywanej przez niego roli (ról) w organizacji, a także niezakłócona komunikacja interpersonalna. Ważna jest tu otwartość na sygnały, informacje i sugestie przekazywane od pracowników liniowych w ramach ich bezpośrednich kontaktów z gośćmi, w których następstwie, być może, mogłyby się nawet zmienić oczekiwania ze strony samych zwierzchników, czyniąc je bardziej dopasowanymi z wymaganiami odbiorców i postrzeganiem pracowników.

Rezultaty niniejszych badań mają charakter studium przypadku, dlatego ich wyników nie należy uogólniać. Mogą one natomiast stanowić założenia badawcze dla szerszego kontekstu badań, których rezultaty mogłyby być generalizowane na całą branżę.

W kolejnych badaniach można byłoby także zaproponować mniej subiektywne instrumenty pomiaru, wybierając bardziej obiektywne źródła informacji, na przykład pomiar zmiennej „wykonanie pracy” mógłby być przeprowadzony poprzez wywiady ze zwierzchnikami lub dokonany przez samych gości hotelowych. Warto byłoby także w analizowanym modelu relacji uwzględnić, oprócz konfliktu roli, także inne komponenty stresu roli, takie jak niejednoznaczność roli czy przeciążenie rolą.

Interesujące byłoby także przyjęcie do badań innych uwarunkowań pracy i indywidualnych charakterystyk pracowników mogących mieć potencjalny wpływ na doświadczenie konfliktu roli, a także zidentyfikowanie innych znaczących jego konsekwencji, na przykład odejście z organizacji. Choć – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – badania korelacyjne nie uprawniają do rozstrzygnięcia kierunku zależności przyczynowo-skutkowych⁸³, można jednak przypuszczać, że to konflikt roli prowadzi do określonych zachowań pracowników, a nie odwrotnie.

⁸⁰ S. Raub, *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „International Journal of Hospitality Management” 27/2 (2008), s. 184.

⁸¹ B. Faulkner, A. Patiar, *op. cit.*, s. 112.

⁸² J. Otto, *op. cit.*, s. 192.

⁸³ Ł. Baka, *Zależności między poczuciem niesprawiedliwości, stresem roli zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, [w:] *Zarządzanie stresem*, cz.I, red. H. Skłodowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XIV/5, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 17.

8. PODSUMOWANIE

Personelowi przypisuje się często najistotniejsze znaczenie jako instrumentowi marketingu mix⁸⁴. Warto jednak zauważyć, że z jednej strony ukazuje się szczególne znaczenie pracowników dla kształtowania jakości usług, satysfakcji i lojalności klientów⁸⁵, z drugiej zaś podkreśla się związane z tym pewne ryzyko, przedsiębiorstwa bowiem będą narażone na szczególne straty, jeśli tylko pojawią się dysfunkcjonalne postawy i zachowania personelu⁸⁶.

Dlatego przeprowadzone w pracy badania zmierzały do ustalenia, czy istnieje zależność pomiędzy konfliktem ról a wyczerpaniem emocjonalnym i wykonaniem pracy oraz czy autonomia pracy zmniejsza doświadczanie konfliktu ról w percepcji badanych. Wyniki badań dowodzą pozytywnej weryfikacji postawionych w pracy hipotez i poddają pod rozagę kadry menedżerskiej umiejętne delegowanie uprawnień poprzedzone odpowiednimi szkoleniami personelu. Bywa, że szefowie akceptują przekazywanie samodzielności bardziej w teorii niż praktyce, jednakże wydaje się, że we współczesnym biznesie dyktatura menedżera przestaje być skuteczna, a coraz powszechniejsze staje się odwoływanie do ludzkich potrzeb⁸⁷. I choć z jednej strony naturalne jest, że jak inne zasoby organizacji, zasoby ludzkie powinny być wykorzystane w optymalny i efektywny sposób, by osiągnąć założone cele firmy, to jednak z drugiej strony, aby efektywnie zarządzać ludźmi, nie należy tracić z pola widzenia wielu aspektów, w tym między innymi uczuć, aspiracji, osobistych dążeń pracowników, a także ich potrzeb rozwoju i samorealizacji⁸⁸.

LITERATURA

- [1] Babin B.J., Boles J., *The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction*, „Journal of Retailing” 72/1 (1996), s. 57–75.
- [2] Baka Ł., *Zależności między poczuciem niesprawiedliwości, stresem ról zawodowej a zachowaniami nieproduktywnymi w pracy. Moderująca rola makiawelizmu*, [w:] *Zarządzanie stresem*, cz.I, red. H. Skłodowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” XIV/5, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 7–22.
- [3] Chebat J.-Ch., Kollias P., *The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organization*, „Journal of Service Research” 3/1 (2000), s. 66–81.
- [4] Cho J.-E., Choi H.S.Ch., Lee W.J., *An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry*, „Asia Pacific Journal of Tourism Research” 19/9 (2014), s. 1023–1043.
- [5] Chow I.H., Lo T.W., Sha Z., Hong J., *The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance*, „Hospitality Management” 2006/25, s. 478–495.

⁸⁴ A. Tokarz, *Personel turystyczny*, [w:] *Marketing usług turystycznych*, red. A. Panasiuk, PWN, Warszawa 2007, s. 146.

⁸⁵ S. Kusluvan, Z. Kusluvan, *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, „Tourism Management” 21/3 (2000), s. 251.

⁸⁶ Ł. Baka, *op. cit.*, s. 8.

⁸⁷ J. Otto, *op. cit.*, s. 190.

⁸⁸ D. Gursoy, T.A. Maier, C.G. Chi, *Generational differences: an examinations of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 449.

- [6] Cordes C.L., Dougherty T.W., *Review and an integration of research on job burnout*, „Academy of Management Review” 18/4 (1993), s. 621–656.
- [7] Dębski M., *Jakość jako element budowania marki destynacji podczas kryzysu gospodarczego*, „Contemporary Management Quarterly” nr 2013/1, s. 41–50.
- [8] Dominik P., Drogoń W., *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- [9] Faulkner B., Patiar A., *Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry*, „International Journal of Hospitality Management” 16/1 (1997), s. 99–117.
- [10] Górska-Warsewicz H., Świstak E., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
- [11] Grobelna A., Marciszewska B., *Czynnik ludzki a doskonalenie komponentu funkcjonalnego usługi hotelarskiej*, [w:] *Kadry w gospodarce turystycznej*, red. A. Panasiuk, „Zeszyty Naukowe” nr 496, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 19, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 303–314.
- [12] Grobelna A., *Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne wśród pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi*, maszynopis w procesie publikacji 2015.
- [13] Grobelna A., *Selected antecedents and consequences of emotional exhaustion among hotel employees*, maszynopis, 2014.
- [14] Gursoy D., Maier T.A., Chi C.G., *Generational differences: an examinations of work values and generational gaps in the hospitality workforce*, „International Journal of Hospitality Management” 27/3 (2008), s. 448–458.
- [15] Hackman J.R., Oldham G.R., *Development of The Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology” 60/2 (1975), s. 159–170.
- [16] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1980.
- [17] Hales C., Nightingale M., *What are unit managers supposed to do?*, „International Journal of Hospitality Management” 5/1 (1986), s. 3–11.
- [18] Hwang J., Lee J.(J.), Park S., Chang H., Kim S.S., *The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment*, „International Journal of Hospitality and Tourism Administration” 15/1 (2014), s. 60–77.
- [19] Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- [20] Karatepe O.M., Aleshinloye K.D., *Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria*, „International Journal of Hospitality Management” 28/3 (2009), s. 349–358.
- [21] Karatepe O.M., Uludag O., *Conflict, exhaustion and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels*, „International Journal of Hospitality Management” 26/3 (2007), s. 645–665.
- [22] Karatepe O.M., Uludag O., *Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus*, „International Journal of Tourism Research” 2008/10, s. 111–126.
- [23] Karatepe O.M., Sokmen A., *The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees*, „Tourism Management” 27/2 (2006), s. 255–268.
- [24] Karatepe O.M., Yavas U., Babakus E., Avci T., *Does gender moderate the effects of role stress in frontline service jobs?*, „Journal of Business Research” 59/10–11 (2006), s. 1087–1093.
- [25] Kim B.P., Murrmann S.K., Lee G., *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*, „International Journal of Hospitality Management” 28/4 (2009), s. 612–619.
- [26] Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T., *Hotel job burnout: The role of personality characteristics*, „International Journal of Hospitality Management” 26/2 (2007), s. 421–434.

- [27] Klimek M., *Wypalenie zawodowe wśród pracowników socjalnych*, [w:] *Wypalenie zawodowe służb społecznych*, red. T. Zbyrad, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Stalowa Woła 2008, s. 440–449.
- [28] Kurek W., Mika M., *Turystyka jako przedmiot badań naukowych*, [w:] *Turystyka*, red. W. Kurek, PWN, Warszawa 2007, s. 11–49.
- [29] Kusluvan S., Kusluvan Z., *Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey*, „*Tourism Management*” 21/3 (2000), s. 251–269.
- [30] Lee R.T., Ashforth B.E., *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of burnout*, „*Journal of Applied Psychology*” 81/2 (1996), s. 123–133.
- [31] Law J., Pearce P.L., Woods B.A., *Stress and coping in tourist attraction employees*, „*Tourism Management*” 16/4 (1995), s. 277–284.
- [32] Lewis B.R., McCann P., *Service failure and recovery: evidence from the hotel industry*, „*International Journal of Contemporary Hospitality Management*” 16/1 (2004), 6–17.
- [33] Low G.S., Cravens D.W., Grant K., Moncrief W.C., *Antecedents and consequences of salesperson burnout*, „*European Journal of Marketing*” 35/5–6 (2001), s. 587–611.
- [34] Maslach Ch., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, PWN, Warszawa 2004, s. 13–31.
- [35] Maslach Ch., Jackson S.E., *The measurement of experienced burnout*, „*Journal of Occupational Behaviour*” 2/2 (1981), s. 99–113.
- [36] Meyer B., *Miejsce hotelarstwa w obsłudze ruchu turystycznego*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 33–37.
- [37] Mohr A.T., Puck J.F., *Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs*, „*European Management Journal*” 25/1 (2007), s. 25–35.
- [38] Øgaard T., Marnburg E., Larsen S., *Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance*, „*Tourism Management*” 29/4 (2008), s. 661–671.
- [39] Øgaard T., *Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes*, „*International Journal of Hospitality Management*” 2006/25, s. 647–661.
- [40] Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik psychologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1999.
- [41] Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [42] Piasta J., *Marketing w hotelarstwie*, Wydawnictwo Jacek Piasta – Doradztwo, Warszawa 2007.
- [43] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2008.
- [44] Raub S., *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, „*International Journal of Hospitality Management*” 27/2 (2008), s. 179–186.
- [45] Rizzo J.R., House R.J., Lirtzman S.I., *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, „*Administrative Sciences Quarterly*” 15/2 (1970), s. 150–163.
- [46] Rosseel Y., *Ivaan: An R Package for Structural Equation Modeling*, „*Journal of Statistical Software*” 48/2 (2012), s. 1–36, <http://www.jstatsoft.org> (dostęp: 20.01.2015).
- [47] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, „*Journal of Organizational Behavior*” 25/3 (2004), s. 293–315.
- [48] Singh J., Verbeke V., Rhoads G.K., *Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners*, „*Journal of Marketing*” 60/3 (1996), s. 69–86.
- [49] Sohi R.S., *The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction*, „*European Journal of Marketing*” 30/7 (1996), s. 49–67.

- [50] Szostak D., *Wzajemne relacje między turystyką, hotelarstwem a gastronomią*, [w:] *Hotelarstwo. Usługi-eksploatacja-zarządzanie*, red. A. Panasiuk, D. Szostak, PWN, Warszawa 2008, s. 28–32.
- [51] Tokarz A., *Personel turystyczny*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2007, s. 146–163.
- [52] Tokarz A., *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej w hotelarstwie. Aspekty teoretyczne*, „*Ekonomiczne Problemy Turystyki*” nr 12, „*Zeszyty Naukowe*” nr 567, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009, s. 355–364.
- [53] Witkowski Cz., Kachniewska M., *Hotelarstwo*, cz. III: *Hotelarstwo w gospodarce turystycznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.
- [54] Yang J.T., *Antecedents and consequences of job satisfaction*, „*International Journal of Hospitality Management*” 29/4 (2010), s. 609–619.
- [55] Yavas U., Babakus E., Karatepe O.M., *Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. Does gender matter?*, „*International Journal of Service Industry Management*” 19/1 (2008), s. 7–31.

ROLE CONFLICT AS A DETERMINING FACTOR OF THE WORK EFFECTIVENESS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

The aim of the paper is to show the role conflict as one of the key characteristics of the hospitality work that has far-reaching consequences for both the hotel employees and their job outcomes. The research problem is seeking the answers to the questions: Whether there is a relationship between the role conflict and hotel employees emotional exhaustion and job performance, and If the increased level of autonomy may reduce the role conflict experience by the hotel employees in their workplace.

Applied research methods are the extensive literature review (including marketing, management, psychology literature and articles, reports connected with the study problem) and empirical research conducted by survey method among contact employees in hotels who agreed to participate in this study.

The study results show that there is positive relationship between role conflict and emotional exhaustion and between role conflict and job performance. Negative relationship between autonomy and role conflict was also demonstrated. These findings confirm all study hypotheses, and emphasize the need of managerial attention that should be put on the open door policy in hotels and empowerment of operational staff preceded by appropriate employees training.

Discussion, managerial implications and avenues for future research are also provided in the paper.

Keywords: hospitality industry, role conflict, autonomy, emotional exhaustion, job performance

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.17

Tekst złożono w redakcji: luty 2015

Przyjęto do druku: maj 2015

Zdzisław JEDYNAK¹

BUDOWA I OPRACOWANIE MODELU SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM LOGISTYCZNYM

Procesy globalizacji i integracji politycznej, ekonomicznej, społecznej czy technologicznej, determinują większość przemian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji. Przedsiębiorstwa z wielu branż dostrzegają pilną potrzebę dostosowania zakresu swojej działalności do stale rosnących wymagań rynku. Obserwuje się coraz większe zainteresowanie mechanizmami zwiększania konkurencyjności we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Najczęściej podejmowane działania koncentrują się na obniżaniu kosztów, polepszaniu jakości produktów i usług oraz skróceniu czasu poszczególnych operacji. Natomiast zwiększające się odległości pomiędzy kontrahentami i punktami, do których realizowane są dostawy, przyczyniają się do wzrostu znaczenia logistyki. Obecnie przedsiębiorstwom logistycznym stawia się bardzo wysokie wymagania co do efektywności, sprawności, elastyczności i ciągłości pracy, a przyjęte rozwiązania mają zapewnić optymalną relację pomiędzy kosztem, jakością i czasem. Ich trwałe sukcesy może być osiągnięty poprzez skuteczne i kompleksowe zarządzanie nim, wychodzące poza obszar danej organizacji, ukierunkowane na wiedzę i ciągłe doskonalenie. Celem artykułu jest budowa i opracowanie teoretycznego modelu systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym, który uwzględni wytyczne i założenia normy PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukcesy organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, a także uwarunkowania branży logistycznej. Przyjęto następujące etapy realizacji celu: scharakteryzowanie podejścia systemowego do logistyki; identyfikacja struktury systemu logistycznego; opracowanie modelu systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym. Zastosowana metoda badawcza to przegląd dostępnej literatury przedmiotu oraz norm branżowych.

Słowa kluczowe: norma, organizacja, otoczenie, usługa

1. WPROWADZENIE

Otoczenie współczesnej organizacji podlega ciągłym, niekiedy dynamicznym, a tym samym nieprzewidywalnym zmianom. Przedsiębiorstwa z wielu branż dostrzegają potrzebę dostosowania swojej działalności do stale rosnących wymagań rynku. Obserwuje się rosnące zainteresowanie mechanizmami zwiększania ich konkurencyjności we wszystkich obszarach funkcjonalnych. W konsekwencji obserwowany w świecie proces globalizacji i integracji gospodarki, a tym samym – wzrost odległości pomiędzy kontrahentami i punktami, do których realizowane są dostawy, przyczynia się do wzrostu znaczenia logistyki². Obecnie przedsiębiorstwom logistycznym stawia się bardzo wysokie wymagania co do efektywności, sprawności, elastyczności i ciągłości pracy, a przyjęte

¹ Dr Zdzisław Jedynak, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, 35-959 Rzeszów, Al. Powstańców Warszawy 12, tel. 17 865 1804, e-mail: zjedynak@prz.edu.pl

² A. Harrison, R. Van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

rozwiązania mają zapewnić optymalną relację pomiędzy kosztem, jakością i czasem. Szeroki zakres świadczonych usług logistycznych obejmuje między innymi transport, magazynowanie, zarządzanie i kontrolę zapasów, obsługę systemów informacyjnych, konsolidację ładunków transportowych i dystrybucyjnych, zarządzanie działalnością przewozową, doradztwo³. Natomiast z punktu widzenia usługobiorcy podmioty te pełnią funkcję doradcy, koordynatora przepływów logistycznych, a niekiedy przejmują pełną odpowiedzialność za podstawowe zadania logistyczne danej organizacji.

Niepewność otoczenia, coraz większe wymagania klientów oraz szeroki i zróżnicowany zakres świadczonych usług sprawiają, że trwały sukces przedsiębiorstwa logistycznego może być osiągnięty poprzez skuteczne i kompleksowe zarządzanie nim, wychodzące poza obszar danego przedsiębiorstwa, ukierunkowane na wiedzę i ciągłe doskonalenie. Jednak analiza literatury przedmiotu wskazuje na brak szczegółowego i całościowego opracowania, które obejmowałoby wszystkie aspekty zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym i jego otoczeniem. Prezentowane narzędzia i metody odnoszą się do wybranych procesów czy zasobów organizacji, na których podstawie formułuje się ogólne wnioski. Natomiast brak podejścia systemowego, co sprzyja różnorodności interpretacji badanych zjawisk, a tym samym ogranicza przeprowadzenie rzetelnej polemiki i wyciągnięcie odpowiednich wniosków.

Niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej niszy, ma charakter popularnonaukowy. Jego celem jest budowa i opracowanie teoretycznego modelu systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym, który uwzględnia zarówno wytyczne i założenia normy PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*⁴, jak i uwarunkowania branży logistycznej. Zagadnienia omówione w artykule przyczynią się do wzbogacenia i poszerzenia wiedzy z ekonomii i nauk o zarządzaniu w obszarze systemów logistycznych oraz praktyk zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto autorzy starają się wyznaczyć nowy i oryginalny kierunek badawczy w krajowych systemach logistycznych. Zastosowana metoda badawcza to przegląd dostępnej literatury przedmiotu oraz norm branżowych.

2. CHARAKTERYSTYKA PODEJŚCIA SYSTEMOWEGO DO LOGISTYKI

Słowo „logistyka” ma swoje korzenie w starożytnej Grecji, pochodzi od słów *logos*, *logikos*, *logistikon*, które są synonimem rozumienia, rozumu, zasady porządkowania, człowieka prawidłowo myślącego, człowieka racjonalnego, siły rozumu⁵. Działalność logistyczna od najdawniejszych lat towarzyszyła człowiekowi, jednak jej zakres podmiotowy, przedmiotowy czy czynnościowy się zmieniał. Mimo to zastosowanie logistyki w biznesie datuje się dopiero na początek lat pięćdziesiątych XX w. W tym okresie logistyka w przedsiębiorstwie pełniła jedynie funkcję pomocniczą i podrzędną w stosunku do głównych procesów technologicznych. Podejmowane działania miały tylko charakter cząstkowy i nie były oparte na jednolitej koncepcji. Kolejne etapy rozwoju logistyki w biznesie były odpowiedzią na zmiany, jakie zachodziły na światowych rynkach. W krajach uprzemysłowionych umacniała się pozycja konsumenta, co kształtowało wiel-

³ J.J. Coyle, E.J. Bardi, Jr. C.J. Langlely, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

⁴ PN-EN ISO 9004, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa, październik 2010.

⁵ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2010.

kość i strukturę podaży. Natomiast zachodzące w świecie procesy integracji politycznej i gospodarczej przyczyniły się do wzrostu presji na czas. Dodatkowo do czynników sprzyjających ewolucji logistyki należy zaliczyć dynamiczny rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, znaczny postęp w zakresie wytwarzania środków pracy oraz ujednoczenie norm i przepisów prawnych. Podsumowując, literatura przedmiotu zawiera kilka podejść do problematyki rozwoju logistyki w działalności gospodarczej. Piotr Blaik, wskazując jeden z możliwych podziałów tego rozwoju, wyróżnia jego cztery podstawowe etapy:

- fazę startu i budzenia się logistyki;
- fazę definiowania i konceptualizacji teorii logistyki oraz pierwsze próby zastosowania jej w praktyce;
- fazę zmiany priorytetów i kreowania podstawowych wymiarów zintegrowanej logistyki;
- fazę dynamicznego rozwoju logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i układu powiązań rynkowych⁶.

Warto zaznaczyć, że przedstawione etapy rozwoju logistyki nie zamykają procesów ewolucyjnych. Według Jerzego Łunarskiego dalszy rozwój logistyki będzie związany z projektowaniem i wdrażaniem w przedsiębiorstwie samodzielnych wewnętrznych struktur zarządzania logistycznego, powstaniem i rozwojem specjalistycznych przedsiębiorstw logistycznych oraz rozszerzeniem się sieci powiązań kooperacyjnych⁷.

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji logistyki opracowanych w zależności od wiedzy i doświadczenia autora, jego głównych zainteresowań czy czasu powstania. Jednak nie ma powszechnie obowiązującego opisu tego terminu. W ujęciu teoriopoznawczym logistyka to dziedzina wiedzy ekonomicznej, która bada zjawiska i procesy determinujące przepływ dóbr materialnych, osób i związanych z nimi informacji w działalności społeczno-gospodarczej. Według kryterium podmiotowego w logistyce przepływ rozpatrywany jest w dwóch ujęciach: w wąskim – w obrębie jednostki organizacyjnej – oraz w szerokim – w ramach całego łańcucha dostaw (który tworzą współpracujące w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich ostateczni odbiorcy, między którymi następuje przepływ logistyczny⁸). Dlatego ważnym kierunkiem działań podejmowanych w logistyce staje się zapewnienie pełnej więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnej. Integracja musi obejmować cztery podstawowe płaszczyzny: techniczne i technologiczne, prawne, informacyjne oraz ekonomiczno-organizacyjne. W ujęciu koncepcyjnym logistyka to filozofia myślenia o zarządzaniu procesem przepływu dóbr materialnych, osób i informacji, oparta na systemowym (całościowym) podejściu. Należy podkreślić, że tradycyjne struktury organizacyjne przedsiębiorstw mają budowę pionową, natomiast przepływ logistyczny odbywa się w sposób poziomy. Dlatego też podejmowane decyzje w poszczególnych pionach są niezależne, co powoduje trudności w organizacji i koordynacji zadań.

Słowo „system” jest powszechnie używane i odnosi się do zjawisk, obiektów, zagadnień, które są kompleksowo postrzegane i opisywane. W zależności od celu rozpatrywanego systemu istnieje wiele jego różnych definicji. Najogólniej rzecz ujmując – jest to wyodrębniona część naszej rzeczywistości, stanowiąca układ powiązanych ze sobą ele-

⁶ P. Blaik, *Logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

⁷ J. Łunarski, *Zarządzanie jakością w logistyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

⁸ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

mentów, które mają określoną budowę i tworzą uporządkowaną całość według przyjętych reguł. Według Łunarskiego uogólniony model kompleksowego systemu można przedstawić za pomocą jego struktury (którą jest hierarchiczny zbiór elementów i ich wzajemnych powiązań), funkcji, parametrów, zmian oraz relacji z otoczeniem⁹. Hans Christian Pfohl twierdzi, że myślenie kategoriami systemowymi oznacza kompleksowy sposób rozpatrywania zagadnień oraz świadomość, że do wyjaśnienia całości nie wystarczy tylko objaśnienie jej elementów, lecz musi przy tym nastąpić objaśnienie zależności między tymi elementami¹⁰. Natomiast posługując się kategoriami całość oraz część, prezentuje się podstawowe zasady teorii systemów¹¹: całość jest najważniejsza, część odgrywa drugorzędną rolę; warunkiem wzajemnych powiązań części w całość jest ich integracja; części odgrywają swoją rolę pod względem celu, dla którego istnieje całość; istota i funkcja części wynika z pozycji, jaką zajmuje w całości; z jednej strony całość to system, z drugiej zachowuje się jak pojedyncza część; wszystko musi się zaczynać od całości.

Podsumowując, system logistyczny to system przestrzenno-czasowy, którego głównym celem jest zapewnienie optymalnego przepływu dóbr materialnych, osób wraz z informacją w przedsiębiorstwie oraz w całym łańcuchu dostaw. Jest to system sztuczny, stworzony i zarządzany przez człowieka, zmienny w czasie, wyodrębniony i powiązany z otoczeniem, mający wewnętrzną strukturę, złożoną z części uporządkowanych według przyjętych norm i regulacji (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). W zależności od potrzeb badawczych można wyodrębnić różne jego rodzaje. Najbardziej ogólny, powszechnie stosowany podział systemów logistycznych uwzględnia zarówno ich strukturę przestrzenną (związaną z liczbą i rodzajem zaangażowanych podmiotów), jak i organizacyjną (obejmuje metody organizacji i zarządzania przepływem logistycznym). W związku z tym, przyjmując kryterium instytucjonalne, wyróżnia się systemy: mikrologistyczny, metalogistyczny i makrologistyczny; kryterium fazowe obejmuje logistyczne systemy: zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i zwrotów, natomiast kryterium funkcjonalne wyróżnia systemy: transportu, magazynowania, zapasów, obsługi opakowań, obsługi klienta i zamówień¹².

3. IDENTYFIKACJA STRUKTURY SYSTEMU LOGISTYCZNEGO

W ujęciu podmiotowym system logistyczny oznacza sieć powiązanych i współpracujących w różnych obszarach funkcjonalnych jednostek organizacyjnych i ludzi. Obejmuje zarówno podsystem wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Podsystem wewnętrzny tworzy dana organizacja: przedsiębiorstwo logistyczne, zlokalizowane tam jednostki funkcjonalne i zadaniowe oraz zatrudnieni pracownicy (ich kompetencje, zaangażowanie i motywacja). Pojęcie „przedsiębiorstwo logistyczne” można rozpatrywać z punktu widzenia przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Jako system jest to jednostka gospodarcza powołana do realizacji określonego celu, oferująca specyficzne usługi, mająca odrębność prawną, organizacyjno-techniczną oraz ekonomiczną. Jej celem jest przyszły, pożądany stan orga-

⁹ J. Łunarski, *Inżynieria systemów i analiza systemowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.

¹⁰ H. Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne – podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.

¹¹ P. Blaik, *op. cit.*

¹² Z. Jedynak, *Logistic security system of liquid fuel supply*, „Zeszyt Naukowy Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing”, 19/4 (2012), s. 81–90.

nizacji możliwy do osiągnięcia przy spełnieniu pewnych warunków, który wyraża sens jej istnienia. Podlega on hierarchizacji – ustalany jest na czterech poziomach. Są to misja, cel strategiczny, taktyczny i operacyjny. Specyficznymi cechami, które charakteryzują usługi logistyczne, są: odejście od typowego wtórnego popytu na tę usługę, co jest powszechne m.in. w wypadku usługi transportowej; cena usług logistycznych jest funkcją cen magazynowania, transportu i procesów obsługi klienta; usługa logistyczna zwiększa nie tylko wartość towaru, ale jednocześnie konkurencyjność na rynkach międzynarodowych¹³. Odrębność prawna oznacza zdolność podmiotu do działań prawnych: zawierania umów, zaciągania kredytów bankowych, występowania jako odrębny podmiot w obrocie towarowym itp. Odrębność organizacyjno-techniczna wiąże się z powstaniem i działalnością danego podmiotu, który ma określoną lokalizację, strukturę, pracowników oraz dysponuje środkami pracy. Natomiast odrębność ekonomiczna oznacza, że przedsiębiorstwo ma odrębność majątkową, reprodukuje we własnym zakresie, pozyskując i zużywając zasoby majątkowe przez sprzedaż swoich produktów innym podmiotom¹⁴.

Podsystem zewnętrzny wynika z funkcjonowania danego podmiotu w otoczeniu. Jego strukturę tworzą podmioty zlokalizowane w otoczeniu bliskim, tzw. strony zainteresowane. Są to „osoby i inne jednostki, które wnoszą wartość dodaną do organizacji, są w inny sposób zainteresowane działaniami organizacji lub na które mają wpływ działania organizacji”¹⁵. Przykładem stron zainteresowanych są: klienci, właściciele, udziałowcy, dostawcy i partnerzy oraz społeczność. Należy podkreślić, że ich potrzeby i oczekiwania są różnicowane, niekiedy sprzeczne i zmienne w czasie. Dlatego stosowane środki oddziaływania na poszczególne podmioty mają różną formę. Wśród nich można wymienić współpracę, negocjacje, zlecenie na zewnątrz czy zakończenie działalności¹⁶.

W ujęciu rzeczowym system logistyczny określany jest na podstawie środków produkcji – przedmiotów i środków pracy. Przedmiot pracy to osoba lub ładunek. W logistyce nie oddziałuje się bezpośrednio na przedmiot pracy w sposób charakterystyczny dla działań produkcyjnych, ponieważ nie ma materiałów podstawowych, które ulegają przetworzeniu. Nadanie im pożądanej wartości odbywa się przez ich gwarancję co do ilości, miejsca, czasu i ceny. Natomiast środki pracy to narzędzia pracy, zasoby naturalne, sposoby ich użycia, a także systemy ich stosowania. W literaturze przedmiotu podaje się dwojaką interpretację pojęcia „narzędzie pracy”¹⁷. W ujęciu makrologistycznym następuje ich rozgraniczenie: obejmują infrastrukturę logistyczną, czyli zespół obiektów liniowych i punktowych trwale związanych z przestrzenią, oraz suprastrukturę logistyczną, to jest tabor oraz urządzenia i środki techniczne, które najczęściej mają charakter ruchomy. W ujęciu mikrologistycznym narzędzia pracy to baza techniczna danego przedsiębiorstwa, tzw. infrastruktura procesów logistycznych, do której zalicza się środki transportu i środki manipulacyjne, budynki i budowle magazynowe, opakowania oraz środki przetwarzania informacji¹⁸. Niezależnie od prezentowanego podejścia narzędzia pracy

¹³ *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.

¹⁴ *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz US, Szczecin 1999.

¹⁵ PN-EN ISO 9004, *op. cit.*, s. 13.

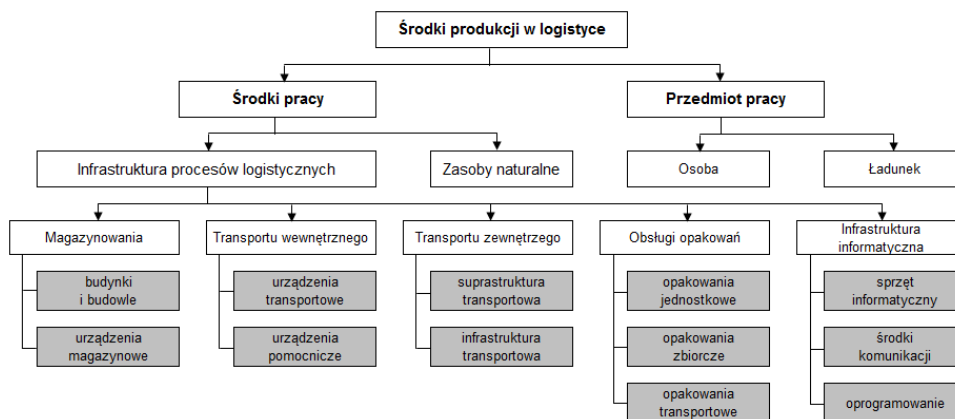
¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Ł. Wojciechowski, A. Wojciechowski, T. Kosmatka, *Infrastruktura magazynowa i transportowa*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2009.

¹⁸ C. Skowronek, Z. Saryusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

mogą mieć względem siebie charakter komplementarny, tzn. wzajemnie się uzupełniają, a użycie danego narzędzia pracy determinuje zastosowanie innego; oraz charakter substytucyjny, oznacza to możliwość zastąpienia danego narzędzia pracy innym w realizacji tych samych celów, z zachowaniem podobnych nakładów. Podział środków produkcji w logistyce przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 1. Podział środków produkcji w logistyce



Źródło: opracowanie własne.

W ujęciu czynnościowym system logistyczny obejmuje procesy, których celem jest optymalizacja przepływu dóbr rzeczowych, osób i informacji w przedsiębiorstwie oraz między współpracującymi przedsiębiorstwami, przy użyciu odpowiednich sił wytwórczych (środków pracy oraz człowieka i jego pracy). Najogólniej proces to seria kolejnych czynności z wymiernymi nakładami i wymierną wartością dodaną. Struktura procesu ma charakter hierarchiczny, obejmuje podprocesy, w ramach których wyróżnia się fazy, operacje, zabiegi, zadania. Natomiast przyjmując kryterium znaczenia procesu w realizacji celu systemu, wyróżnia się: procesy główne (obejmujące operacje główne, w których są wytwarzane produkty i usługi), procesy pomocnicze (mają za zadanie podtrzymać funkcjonowanie procesów głównych) oraz procesy zarządcze (mają za zadanie zapewnienie funkcjonowania procesów głównych i pomocniczych)¹⁹. W konsekwencji system logistyczny rozumiany w ten sposób obejmuje zarówno sferę przepływów fizycznych, jak i sferę regulacyjną²⁰. Na podstawie kryterium fazowego w sferze fizycznego przepływu wyróżnia się podsystem zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. W obrębie wskazanych podsystemów realizowane są procesy główne, czyli transport, magazynowanie, obsługa zapasów, obsługa opakowań, obsługa zamówień i klienta. Natomiast sfera regulacyjna wiąże się z organizacją i zarządzaniem procesami, które zachodzą w systemie logistycznym.

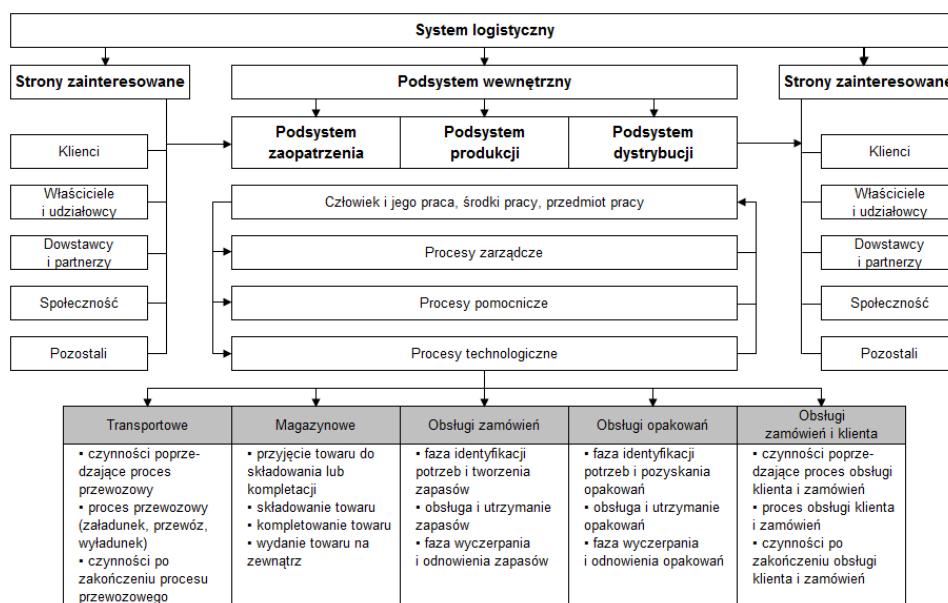
Podsumowując, przeprowadzona analiza podmiotowa, rzeczowa i czynnościowa systemu logistycznego umożliwia identyfikację jego struktury. Końcowym wynikiem rozwa-

¹⁹ J. Łunarski, *Inżynieria...*

²⁰ D. Kisperska-Moroń, M. Sołtysik, *Systemy logistyczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1996.

zań jest opracowanie graficznego modelu struktury systemu logistycznego, który przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Model struktury systemu logistycznego



Źródło: opracowanie własne.

4. OPACOWANIE MODELU SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM LOGISTYCZNYM

Pojęcie „zarządzanie” jest różnie definiowane. Z punktu widzenia kryterium funkcji i zaangażowanych czynników produkcji jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy zespołów ludzkich i środków pracy w celu osiągnięcia trwałego sukcesu. Inaczej mówiąc, jest to wywołanie i utrzymanie efektu (sukcesu), który nie zaistniałby samoistnie. W literaturze przedmiotu istnieje wiele poglądów na temat różnych szkół i teorii zarządzania. Według James A. F. Stoner i Charles Wankel „nie ma zweryfikowanej ogólnej teorii czy zbioru praw zarządzania, które należałoby zastosować we wszystkich sytuacjach”²¹. Najczęściej poruszane zagadnienia koncentrują się na trzech głównych szkołach zarządzania: szkole klasycznej, która ma dwa odgałęzienia – nauką organizację pracy i klasyczną teorię organizacji, szkole behawioralnej oraz szkole ilościowej. Natomiast do nowszych kierunków rozwoju teorii zarządzania zalicza się między innymi szkołę systemową zarządzania. W podejściu tym dąży się do traktowania organizacji w zarządzaniu jako jednorodnego oraz celowego systemu, składającego się ze wzajemnie powiązanych części²².

²¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 45.

²² *Ibidem*.

Jednym z pomocnych i powszechnie dostępnych narzędzi kompleksowego zarządzania jest opracowana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (*International Organization for Standardization*) i wydana w Polsce przez Polski Komitet Normalizacji (PKN) norma PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*. Samo pojęcie „norma” oznacza „przyjęty na zasadach konsensusu i zatwierdzony przez upoważnioną jednostkę organizacyjną dokument ustalający zasady, wytyczne czy charakterystyki odnoszące się do różnych rodzajów działalności lub ich wyników i zmierzający do uzyskania optymalnego stopnia uporządkowania w określonej dziedzinie”²³. Natomiast użyteczność i znaczenie norm w zdarzeniach rzeczywistych podkreślają wymagania, jakie stawia się przy ich opracowaniu. Według wytycznych PKN normy muszą: być oparte na podstawach naukowych oraz danych sprawdzonych pod względem zgodności technicznej, ekonomicznej i użytkowej; uwzględniać aktualny stan wiedzy oraz aktualny lub możliwy do osiągnięcia w najbliższym czasie poziom techniki; być możliwe do realizacji oraz absolutnie sprawdzalne²⁴.

Strukturę normy PN-EN ISO 9004:2010 tworzy dziewięć rozdziałów, które oprócz części wprowadzającej (zakres normy, powołania normatywne, terminy i definicji) zawierają sześć kluczowych grup wymagań. Ponadto zamieszczone są trzy załączniki, zawierające charakterystykę metody samooceny i zasad zarządzania jakością oraz wskazujące na powiązanie między normami ISO 9004:2009 i ISO 9001:2008. Treść omawianej normy zawiera wytyczne zarządzania strategicznego i operacyjnego skierowane do różnych organizacji, bez względu na kryterium typu, wielkości czy warunków funkcjonowania, pomocne w osiągnięciu trwałego sukcesu. Przyjęto, że trwały sukces to osiągnięcie zdolności do spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych stron zainteresowanych w długim czasie i w zrównoważony sposób²⁵. W związku z tym zakres normy wychodzi poza obszar danej organizacji, obejmując jednocześnie zarówno wymagania normy PN-EN ISO 9001:2008 *System zarządzania jakością*²⁶, jak i uwzględnia potrzeby i oczekiwania wszystkich stron zainteresowanych. Rozszerzony model systemu zarządzania jakością, który uwzględnia elementy normy PN-EN ISO 9001:2008 oraz ISO 9004:2009, przedstawiono na rysunku 3.

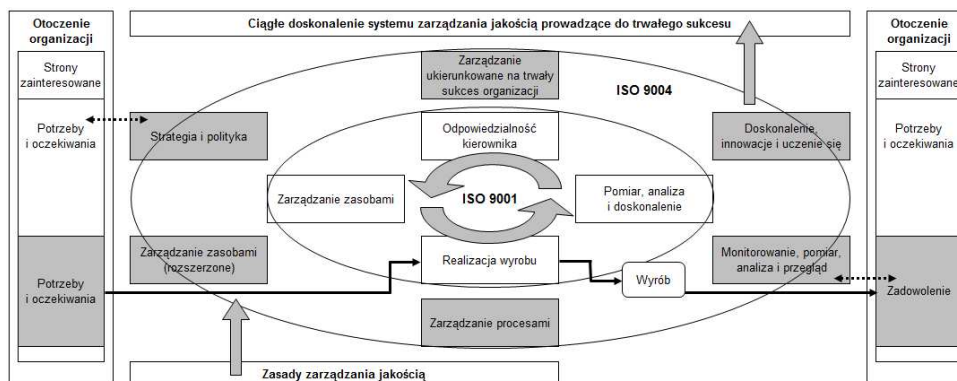
²³ J. Łunarski, *Zintegrowane systemy zarządzania – wspomaganie zarządzania systemami standardowymi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011, s. 15.

²⁴ Polski Komitet Normalizacji, <http://www.pkn.pl>, kwiecień 2013.

²⁵ PN-EN ISO 9004, *op. cit.*, s. 13.

²⁶ PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, luty 2008.

Rys. 3. Rozszerzony model systemu zarządzania jakością



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-EN ISO 9004, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa, październik 2010.

Według PN-EN ISO 9004:2010 zdefiniowanie, zapewnienie i utrzymanie trwałego sukcesu w organizacji wymaga rozpoznania uwarunkowań jej funkcjonowania (wejście do systemu). Przyjęto, że otoczenie organizacji, jako kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników i warunków, podlega ciągłym zmianom, które są trudne do przewidzenia. Dlatego analiza sytuacji decyzyjnych zarówno musi obejmować wielkość i strukturę zasobów materialnych i niematerialnych, które znajdują się do dyspozycji danego podmiotu, jak i dotyczyć zjawisk i procesów występujących w otoczeniu. Norma PN-EN ISO 9004 wskazuje samoocenę jako „narzędzie przeglądu poziomu dojrzałości organizacji, uwzględniając jej przywództwo, strategię, systemy zarządzania, zasoby i procesy w celu identyfikacji słabych i mocnych stron oraz sposobności do udoskonalenia i/lub innowacji”²⁷.

Należy podkreślić, że system zarządzania ukierunkowany na trwały sukces w organizacji musi być oparty na ośmiu strategicznych zasadach zarządzania jakością. Są to²⁸:

- orientacja na klienta; przyjęto, że organizacje są zależne od swoich odbiorców, w konsekwencji muszą rozpoznać i zrozumieć obecne oraz przyszłe ich potrzeby, podejmować wysiłki w celu spełnienia ich wymagań, a także wykraczać ponad ich oczekiwania;
- przywództwo; oznacza, że wskazane osoby ustalają dla organizacji jedność celu, określają priorytety i kierunki działań, muszą zbudować i utrzymywać środowisko wewnętrzne;
- zaangażowanie ludzi; przyjęto, że człowiek, niezależnie od lokalizacji jego stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej, stanowi istotę organizacji – jego całkowite i ukierunkowane zaangażowanie pozwala w pełni zastosować posiadaną wiedzę i umiejętności;

²⁷ PN-EN ISO 9004, *op. cit.*, s. 7.

²⁸ *Ibidem*.

- podejście procesowe; to określenie kolejnych działań, a w ich ramach odpowiedzialności, zasobów, systemów analizy i pomiarów niezbędnych o uzyskania pożądaných wyników;
- podejście systemowe do zarządzania; czyli całościowe podejście do zarządzania organizacją i jej najbliższym otoczeniem, które ma zapewnić efektywność realizacji celów;
- ciągłe doskonalenie; to stały cel organizacji, obejmujący wszystkie poziomy zarządzania, związany z potrzebą dopasowania jej działań do warunków otoczenia;
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów; przyjęto, że informacja to wiedza obserwatora o zjawiskach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, która ogranicza ryzyko funkcjonowania danego podmiotu, wspiera procesy decyzyjne, wywołuje określöną reakcję;
- wzajemne korzystne powiązania z dostawcami; organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, wzajemne ich korzystne powiązania zwiększają sprawność obu stron.

Zdefiniowanie tych norm postępowania w organizacji prowadzi do wyznaczenia etapów ich realizacji. Pomocnym narzędziem jest zastosowanie podejścia procesowego i metodyki opartej na tzw. cyklu Edwardsa Deminga. Obejmuje on czteroetapową sekwencję PDCA: planowanie przedsięwzięcia (*Plan*), w tym konkretyzację celów, opracowanie planów ich realizacji, przyporządkowanie zadań, odpowiedzialności oraz wyznaczenie harmonogramu wykonania poszczególnych zadań; wdrażanie zaplanowanych działań i przedsięwzięć (*Do*) przez przygotowanie oraz kontrolę odpowiednich warunków, w tym gromadzenie i ukierunkowanie niezbędnych zasobów materialnych i niematerialnych; sprawdzenie (*Check*), czy wyniki funkcjonowania wdrożonego systemu są zgodne z przyjętymi założeniami, wykrycie niezgodności, następnie podejmowanie działań korygujących lub zapobiegawczych; działania (*Action*), które oznaczają postępowanie zgodne z ustalonym planem, okresową analizę i ocenę uzyskanych wyników oraz doskonalenie systemu²⁹.

Konfrontując ten model z założeniami normy PN-EN ISO 9004:2009 dla poszczególnych obszarów, można powiedzieć, że norma wskazuje tzw. kluczowe grupy wymagań, które wpisują się w cztery etapy PDCA: strategię i politykę; zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami; monitorowanie, pomiar, analizę i przegląd; doskonalenie, innowację i uczenie się³⁰.

Pierwszy proces obejmuje sformułowanie, rozwinięcie oraz komunikację strategii i polityki. Zawarte w nim kryteria wskazują na potrzebę ustanowienia i utrzymania zrozumiałej, akceptowanej i wspieranej (przez pracowników organizacji oraz strony zainteresowane) misji, wizji i wartości organizacji. Wyznaczenie priorytetów wymaga rozpoznania i zrozumienia obecnych oraz przyszłych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu oraz wielkości i struktury zasobów będących w dyspozycji organizacji. Natomiast rozwinięcie strategii i polityki wiąże się z ustaleniem i utrzymaniem procesów i praktyki, które umożliwiają przełożenie przyjętych założeń na mierzalne cele, wyznaczenie harmonogramu ich realizacji oraz wymagań względem zasobów. Istotną rolę odgrywa również proces komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej zarówno w wymiarze pionowym (działów funkcjonalnych), jak i poziomym (grup zadaniowych).

²⁹ J. Łunarski, *Zintegrowane...*

³⁰ PN-EN ISO 9004, *op. cit.*

Drugi proces to zarządzanie zasobami i procesami. Zawarte w nim wymagania wskazują na potrzebę zapewnienia i utrzymania kluczowych ze względu na kryterium celu zasobów dla organizacji, czyli zasobów finansowych, pracowników organizacji, dostawców i partnerów, infrastruktury, środowiska pracy, wiedzy, informacji i technologii, zasobów naturalnych. Na podstawie normy zaleca się wyznaczyć i wdrożyć procedury dostarczenia, alokacji, monitorowania, oceny, optymalizacji, utrzymania i ochrony tych zasobów. Natomiast planowanie procesów i sterowanie nimi wymaga systemowego podejścia. Trzeba podkreślić, że każdy proces realizowany w systemie może być traktowany jako odrębny podsystem, gdyż charakteryzuje się wszystkimi jego cechami: realizuje określoną funkcję, ma zdefiniowaną strukturę wewnętrzną, poszczególne elementy i ich relacje można opisać zbiorem parametrów, ma powiązania z otoczeniem, podlega procesom ewolucyjnym³¹. Zaleca się, aby dla każdego procesu organizacja wyznaczyła zarządzającą nim osobę z określoną odpowiedzialnością i uprawnieniami.

Trzeci proces to monitorowanie, pomiar, analiza i przegląd. Wymagania zawarte wskazują na potrzebę ustanowienia i utrzymania procesu monitorowania, pomiaru i analizy otoczenia oraz postępu w zakresie realizacji wyznaczonych priorytetów. Na podstawie normy proponuje się zastosowanie w tym obszarze odpowiednich narzędzi. Są to: kluczowe wskaźniki działania, audyt wewnętrzny, samoocena, benchmarking czy przegląd informacji z monitorowania, z pomiarów i analizy. Ponadto zaleca się systematyczne podejście do przeglądu dostępnych informacji i ich wykorzystanie do podejmowania decyzji.

Czwarty proces to doskonalenie, innowacje i uczenie się. Wymagania zawarte w nim wskazują, że zmiany dokonywane w organizacji muszą wynikać z wiedzy, uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby oraz być związane z nabytym doświadczeniem. Norma zaleca przyjęcie zasady tzw. uczenia się organizacji – uczenia się, które łączy zdolność jednostek ze zdolnościami organizacji. Zakres zmian może się rozciągać od drobnych ulepszeń stale wprowadzanych na stanowisku pracy do znaczącego doskonalenia całej organizacji. Jeśli przyjmując kryterium przedmiotowe, mogą one dotyczyć technologii, wyrobu, procesów czy systemu zarządzania. Ponadto mogą mieć charakter samorodny (są wynikiem inicjatywy pracownika), stymulowany (ukierunkowany przez zarząd) oraz wymuszony (wynikają z czynników zewnętrznych).

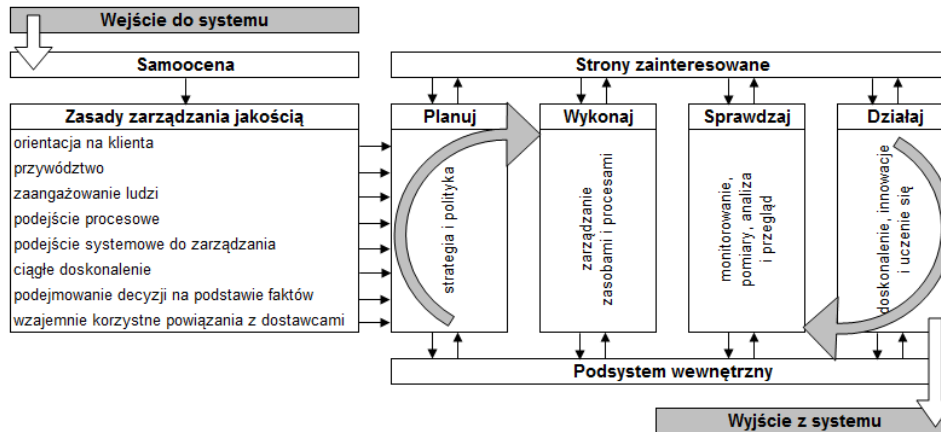
Przyjęcie w systemowym zarządzaniu przedsiębiorstwem norm postępowania, czyli ośmiu zasad strategicznych zarządzania jakością, i metodyki PDCA prowadzi do wyznaczenia macierzy 32-polowej, tzw. obszarów decyzyjnych. Norma PN-EN ISO 10014:2008 wskazuje powszechnie stosowane metody i narzędzia w każdym z wyznaczonych obszarów³².

Model systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym ukierunkowany na trwałą sukces organizacji, uwzględniający wymagania i wytyczne normy PN-EN ISO 9004:2010, przedstawiono na rysunku 4.

³¹ J. Łunarski, *Inżynieria...*

³² PN-EN ISO 10014, *op. cit.*

Rys. 4. Model systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-EN ISO 9004, *op. cit.*, PN-EN ISO 10014 *Zarządzanie jakością – wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa, marzec 2008.

5. PODSUMOWANIE

Przyjmując kryterium podmiotowe, rzeczowe i czynnościowe, zarządzanie organizacją gospodarczą świadcząca usługi logistyczne ukierunkowaną na trwały sukces musi być procesem ciągłym, zmiennym w czasie i kompleksowym, przekraczającym granicę pojedynczego przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na istniejące potrzeby może być zaproponowany w artykule teoretyczny model systemowego zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym, który uwzględnia wytyczne i wymagania normy PN-EN ISO 9004:2010. Należy podkreślić, że prezentowana norma to powszechnie dostępne narzędzie skierowane do podmiotów, które wdrożyły system zarządzania jakością. Realizacja zawartych wytycznych pozwala na rozgraniczenie i usystematyzowanie procesu zarządzania organizacją i jej najbliższym otoczeniem. Ponadto norma, w zakresie jej pozyskania i użytkowania, nie wymaga ponoszenia dodatkowych nakładów, jedynie konieczne jest pokrycie kosztów jej zakupu. Natomiast zaproponowane praktyczne rozwiązania mają podstawy naukowe, bazują na doświadczeniu i są sprawdzone pod względem zgodności technicznej, ekonomicznej i użytkowej.

LITERATURA

- [1] Blaik P., *Logistyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [2] Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [3] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz US, Szczecin 1999.
- [4] Harrison A., Van Hoek R., *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [5] Jedynek Z., *Logistic security system of liquid fuel supply*, „Zeszyt Naukowy Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 19/4 (2012), s. 81–90.
- [6] Kisperska-Moroń D., Sołtysik M., *Systemy logistyczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1996.

- [7] *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.
- [8] Łunarski J., *Inżynieria systemów i analiza systemowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- [9] Łunarski J., *Zarządzanie jakością w logistyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- [10] Łunarski J., *Zintegrowane systemy zarządzania – wspomaganie zarządzania systemami standardowymi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011.
- [11] Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne – podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 2, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.
- [12] PN-EN ISO 10014, *Zarządzanie jakością – wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa, marzec 2008.
- [13] PN-EN ISO 9001, *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, luty 2009.
- [14] PN-EN ISO 9004, *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacji, Warszawa, październik 2010.
- [15] Polski Komitet Normalizacji, <http://www.pkn.pl>, kwiecień 2013.
- [16] Skowronek C., Saryusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [17] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 45.
- [18] Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. 1, Difin, Warszawa 2010.
- [19] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [20] Wojciechowski Ł., Wojciechowski A., Kosmatka T., *Infrastruktura magazynowa i transportowa*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2009.

CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT MODEL OF MANAGEMENT SYSTEM OF LOGISTICS ENTERPRISE

The processes of globalization and integration of a political, economic, social, and technological nature determine most of the changes occurring in the environment of today's organizations. Enterprises in many industries recognize the urgent need to adjust the scope of their activities to the ever-increasing market requirements. There has been an increased interest in the mechanisms of amplified competitiveness in all functional business areas. The activities undertaken are focused on reducing costs, improving quality of products and services and reducing the time of individual operations. However, the increasing distance between the contractors and the points of delivery contribute to the increased pressure on logistics. Nowadays the logistics enterprise puts very high demands on the efficiency, effectiveness, flexibility as well as continuity, and adopted solutions are to ensure optimum balance between cost, quality and time. Their stable success can be achieved through effective and comprehensive management of enterprise, which goes beyond the organization, and that is focused on knowledge and permanent improvement. Objective of this paper is construction and development of the theoretical model of management system of logistics enterprise, which takes the guidelines and assumptions of the standards PN-EN ISO 9004:2010 *Management of organization targeted for constant success – an approach using management of quality*, as well as conditions of the logistics sector. The following stages have been adopted: characterization of a systemic approach to logistics, identification of the structure of a logistics system, development of the model of management system of logistics enterprise. The method used is a review of the available research literature and industry standards.

Keywords: standard, organization, environment, service

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.18

Tekst złożono w redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

Andrzej KOZINA¹

NEGOCJACJE ZE SŁABSZEJ POZYCJI – WYBRANE KONCEPCJE I PRZYKŁADY

Jednym z najważniejszych działań niezbędnych do zrealizowania w procesie planowania negocjacji jest dokonanie oceny siły przetargowej stron. Determinuje ona bowiem zakres i cele negocjacji oraz dobór właściwych narzędzi (strategii i technik) ich prowadzenia. Celem artykułu jest przedstawienie i porównanie wybranych koncepcji prowadzenia negocjacji, w przypadku gdy druga strona dysponuje większą siłą przetargową (*bargaining power*), tzn. prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji. Artykuł ma zatem charakter przeglądowy. Zaprezentowano w nim bowiem zasady stosowane w tego rodzaju negocjacjach, wybrane na podstawie analizy porównawczej literatury przedmiotu. W dwóch częściach wprowadzających przedstawiono interpretacje negocjacji, a także zdefiniowano siłę przetargową oraz omówiono sposoby jej postrzegania. W zasadniczych częściach artykułu zaprezentowano najpierw ogólne zasady negocjacji ze słabszej pozycji, a następnie scharakteryzowano dynamiczny model tego rodzaju negocjacji zaproponowany przez Willema Mastenbroeka oraz zasady negocjacji z silniejszą firmą według Michaela Watkina. Opis każdej z tych koncepcji wzbogacono krótkim studium przypadku, ilustrującym możliwości praktycznego zastosowania rozważanych zasad. W posumowaniu dokonano syntezy rozważanych zaleceń, określając możliwości ich wykorzystania oraz wskazując na ich relatywizm. Można wyróżnić dwie grupy tych zaleceń. Po pierwsze, są to reguły zorientowane na wzmocnienie własnej pozycji przetargowej, poprzez zwiększanie potencjału zasobów i kompetencji. Po drugie, wykorzystuje się zasady ukierunkowane na ograniczanie siły przetargowej partnera negocjacyjnego, tj. identyfikowanie jego słabych stron. Należy jednocześnie podkreślić, iż stosowanie omawianych zaleceń nie zawsze gwarantuje powodzenie w negocjacjach².

Słowa kluczowe: negocjacje gospodarcze, siła przetargowa, pozycja negocjacyjna, negocjacje ze słabszej pozycji

1. ISTOTA SIŁY PRZETARGOWEJ W NEGOCJACJACH

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań należy wyjaśnić znaczenie dwóch najważniejszych pojęć, tj. negocjacji jako kontekstu rozważań oraz siły przetargowej jako kluczowej kategorii, będącej przedmiotem badań. Jeśli chodzi o sposoby interpretacji pojęcia negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego (najważniejsza interpretacja), metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości³.

¹ Prof. UEK dr hab. Andrzej Kozina, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. 12 293 74 76, e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

² Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

³ Wymienione interpretacje negocjacji omówiono w literaturze przedmiotu, m.in. w opracowaniach: R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Essentials of Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010, s. 4 i n.; R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003,

Siłę (pozycję) przetargową w negocjacjach często rozważa się w kontekście ogólnej interpretacji pojęcia władzy⁴, czyli jest ona traktowana jako „władza w negocjacjach” (*power* ‘władza, siła, potęga, moc’). Spotyka się również szersze interpretacje, np. Alan Fowler przy ocenie tej siły za ważne uznaje cztery elementy⁵: wpływ na decyzje, możliwości nacisku, siłę argumentów i determinację (upór) negocjatora. Ponadto jako synonim siły przetargowej niekiedy traktuje się perswazję⁶.

W ujęciu dynamicznym wyróżnia się cztery rodzaje siły przetargowej⁷:

1. Potencjalną – zdolność stron do osiągnięcia korzyści z porozumienia.
2. Dostrzeganą – oszacowaną dla obu stron przez każdą z nich.
3. Taktyki oparte na sile – zachowania starające się wykorzystać lub zmienić układ sił negocjatorów⁸.
4. Urzeczywistnianą – zakres korzyści z wzajemnej interakcji stron.

Definicje siły przetargowej przedstawiane w literaturze przedmiotu eksponują różne aspekty jej wpływu na proces negocjacji.

1. Określanie celów negocjacji – „zdolność uzyskania tego, co chcemy”⁹, „gracz ma władzę w danej sytuacji wtedy, gdy może spełnić swe zamiary (cele, pragnienia, zachcianki), które usiłuje zrealizować”¹⁰.

2. Możliwość określania spraw podlegających negocjacjom, czyli „korzystne zmienianie zakresu negocjacji”¹¹.

3. Wpływanie na proces negocjacji i kontrolowanie go – „możliwość sprawiania, aby wypadki przebiegały zgodnie z naszymi założeniami”¹².

4. Stymulowanie działań drugiej strony sprzyjających realizacji naszych zamierzeń: „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, czego chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję to uczynić”¹³. Innymi słowy: „spowodowanie, aby negocjacyjny partner zrobił coś, czego raczej nie uczyniłby dobrowolnie”¹⁴.

s. 23 i n.; A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21–24.

⁴ E. Brooks, G.S. Odiome, *Managing by Negotiations*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 61–65; R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 221–253; P.H. Kim, R.L. Pinkley, A.R. Fragale, *Power Dynamics in Negotiation*, „Academy of Management Review” 30/4 (2005); R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *op. cit.*, s. 214–226.

⁵ A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 22–32.

⁶ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *op. cit.*, s. 212.

⁷ P.H. Kim, R.L. Pinkley, A.R. Fragale, *op. cit.*

⁸ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, J.W. Minton, D.M. Saunders, *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1994, s. 313–321.

⁹ K. Boulding, *The Nature of Power*, [w:] R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1993.

¹⁰ M. Deutsch, *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Heaven 1973, s. 84–85.

¹¹ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986, s. 249–252.

¹² R. Dawson, *op. cit.*, s. 219, oraz G.R. Salancik, J. Pfeffer, *Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power*, „Organizational Dynamics” 1977/5.

¹³ E.M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998, s. 78.

¹⁴ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 129.

5. Determinowanie wyników negocjacji: „możliwość doprowadzania do pożądanych wyników”¹⁵, „wpływanie na ostateczny wynik rozmów”¹⁶ czy „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych warunkach, albo spowodowania, że druga strona ustąpi”¹⁷.

Jednocześnie podkreśla się relatywizm siły przetargowej: „władza jest pojęciem względnym, nie jest przypisana jednostce, ale relacji osoby ze środowiskiem. Charakter władzy gracza wynika z danej sytuacji i cech samego gracza”¹⁸. Siła przetargowa ewoluuje w trakcie negocjacji i dotyczy relacji z konkretnym partnerem.

Reasumując, przez siłę przetargową będzie się rozumieć zdolność oddziaływania na proces negocjacji oraz wpływanie na postępowanie drugiej strony w taki sposób i w takim zakresie, aby zapewnić osiągnięcie założonych celów negocjacji. Siła przetargowa wyznacza zatem realne możliwości kontrolowania negocjacji i sterowania zachowaniem ich uczestników. Jej oszacowanie, a tym bardziej zmierzenie jest bardzo trudne (zwłaszcza w procesie planowania negocjacji), gdyż siłę tę „tak jak wiatr, raczej czujemy, niż widzimy”¹⁹.

2. SPOSOBY POSTRZEGANIA SIŁY PRZETARGOWEJ

Aby opisać i zanalizować negocjacje ze słabszej pozycji, niezbędne jest omówienie dwóch zasadniczych sposobów postrzegania siły przetargowej²⁰. Po pierwsze jest to „siła od” – zmniejszająca zależność od drugiej strony. Wyraża ją dostępność realnych możliwości realizacji celów niezależnie od negocjacji z konkretnym partnerem – tzw. BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli „najlepsza z alternatyw negocjowanego porozumienia”²¹. Chodzi o udzielenie odpowiedzi na pytanie, co się stanie, jeżeli porozumienie z danym partnerem nie zostanie osiągnięte, lub jakie są dostępne alternatywy, jeśli w negocjacjach z tym partnerem nie da się osiągnąć założonych celów. Sformułowanie BATNA obejmuje określenie wszystkich możliwych do podjęcia działań, udoskonalenie kilku najbardziej obiecujących pomysłów, przekształcenie ich w praktyczne alternatywy działania oraz dokonanie oceny i wyboru najlepszej możliwości.

Po drugie, mamy do czynienia z „siłą nad”, umożliwiającą oddziaływanie na partnera. W tym wypadku rozważa się różnorodne czynniki opisujące potencjał obu stron i otoczenie negocjacji. Najczęściej wymieniane czynniki tego rodzaju zestawiono poniżej, w kilku (nierozłącznych) grupach²².

1. Zasoby ludzkie – potencjał kompetencji negocjatora, czyli wiedza i umiejętności (merytoryczne i negocjacyjne) oraz cechy osobowości, np. dar przekonywania, wywierania wpływu na innych, inicjatywność i zdecydowanie, odwaga do podjęcia ryzyka, autory-

¹⁵ G.R. Salancik, J. Pfeffer, *op. cit.*

¹⁶ A. Fowler, *op. cit.*, s. 32.

¹⁷ R. Rządca, *op. cit.*, s. 73.

¹⁸ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 84–85.

¹⁹ G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 84–85.

²⁰ R. Rządca, *op. cit.*, s. 77.

²¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 141–152.

²² Opracowano na podstawie: K. Boulding, *op. cit.*; E.M. Christopher, *op. cit.*, s. 78–81; R. Dawson, *op. cit.*, s. 221–253; R.J. Lewicki, J.A. Litterer, J.W. Minton, D.M. Saunders, *op. cit.*, s. 297–313; R. Rządca, *op. cit.*, s. 73–77.

tet faktyczny czy charyzma. Osobowość jest najsilniejszym narzędziem wpływu, może decydować nawet, gdy nie dysponuje się żadnym innym źródłem siły.

2. Zasoby informacyjne – ilość i jakość (użyteczność) informacji dotyczących konkretnych negocjacji, to jest ich przedmiotu, pozycji stron, wariantów rozwiązań, uwarunkowań itp. Są to głównie te dane, których inni nie mają, natomiast bardzo ich potrzebują.

3. Zasoby rzeczowe i finansowe – ilość i jakość posiadanych środków, czyli ich rodzaj, dyspozycyjność, jakość, funkcjonalność itp., wyznaczających potencjał firmy.

4. Legitymizacja (usankcjonowanie, słuszność) – prawo wywierania nacisku i egzekwowania żądań poprzez wydawanie poleceń, wynikające z zajmowanej pozycji, stanowiska (z nominacji lub wyboru), autorytetu formalnego, statusu, przywilejów, obowiązujących przepisów prawa, regulaminów, reputacji, potęgi słowa pisanego itp. Oddziaływanie tego czynnika zależy od tego, w jakim stopniu inni ludzie postrzegają daną osobę jako mającą prawo do zajmowania nadrzędnej pozycji i egzekwowania szacunku.

5. Przymus – zdolność do oddziaływania na partnera poprzez nagradzanie lub karanie przy użyciu różnego rodzaju bodźców, np. pieniędzy, pochwały (nagany), perswazji, wskazywania perspektywy korzyści (straty) itp. Może wynikać także z utożsamiania własnych celów z celami drugiej strony. Istotnie zależy od tego, jak inni postrzegają realne możliwości działania na ich korzyść lub szkodę.

6. Środowisko (wsparcie) zewnętrzne – możliwość wywierania pośredniego wpływu na partnera za pomocą trzeciej strony, tzn. poprzez reprezentowanie silnego mocodawcy, np. organizacji o dominującej pozycji czy uznanego autorytetu, oraz przez związki (koneksje) ze znaczącymi podmiotami, zawieranie koalicji (sojuszy), zdobycie sympatii lub wsparcia otoczenia, np. publiczności. Negocjator mający niewielką ilość zasobów, a nawet nieprzygotowany do negocjacji może mieć bardzo dużą siłę przetargową, gdy uzyska skuteczne wsparcie zewnętrzne.

7. Korzystne relacje między stronami – czynnik zwiększający siłę przetargową obu stron. Pozytywne wzajemne stosunki sprzyjają tworzeniu obopólnie korzystnych rozwiązań i osiągnięciu porozumienia. Podstawą tej siły jest zatem współpraca stron w przeszłości, która powoduje, że darzą się sympatią, traktują z szacunkiem oraz biorąc pod uwagę interesy partnera, mogą efektywniej na siebie wpływać.

Poszczególne czynniki mogą się wzajemnie kompensować (przynajmniej w pewnym zakresie), np. mniejszy potencjał zasobów rzeczowych czy umiejętności negocjacyjnych mogą być skutecznie zrównoważone dobrym przygotowaniem do negocjacji lub wsparciem innej firmy.

3. OGÓLNE ZASADY NEGOCJACJI ZE SŁABSZEJ POZYCJI

Spośród sposobów postępowania zalecanych do stosowania w negocjacjach ze słabszej pozycji należy przede wszystkim wymienić ogólne zasady ich prowadzenia, czyli zalecenia kompleksowe, odnoszące się do ich najważniejszych wymiarów sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza pożądanego zachowania strony negocjacji dysponującej mniejszą siłą przetargową niż jej partner. Poniżej przedstawiono dwa wybrane zestawienia tego rodzaju zasad.

Po pierwsze, wymienia się następujące zasady negocjacji ze słabszej pozycji²³.

1. Przede wszystkim trzeba określić cele. Należy dokładnie wiedzieć, czego się chce, bardzo starannie przygotować listę interesów, a na jej podstawie określić minimalne warunki, które jest się gotowym zaakceptować. Inaczej mówiąc, należy ustalić, z czego jesteśmy skłonni zrezygnować bez poświęcania spraw podstawowych.

2. Bądź optymistą (mimo wszystko). Niezależnie od oceny swojej sytuacji nie powinno się zakładać, że musi się przegrać. Druga strona może nie zdawać sobie sprawy ze swojej przewagi, a nawet jeśli ma jej świadomość, może chcieć pracować nad rozwiązaniem korzystnym dla obu stron. Należy dodać, że może tak postąpić dla poprawy własnego wizerunku, podkreślając wolę współpracy ze słabszym partnerem. Ponadto nasze postrzeganie rozkładu sił może być błędne, tzn. w rzeczywistości druga strona może nie mieć przewagi.

3. Patrz w przyszłość. Negocjacje dotyczą rozstrzygnięcia jakiegoś bieżącego problemu, ale biorąc pod uwagę jedynie obecną sytuację, popełnia się błąd. Należy starać się wprowadzić do negocjacji element przewagi, wynikający z własnej atrakcyjności dla drugiej strony, jeśli nie dziś, to w niedalekiej przyszłości.

4. Nie broń się rozpaczliwie. Negocjatorzy, rozmawiając ze słabszej pozycji, starają się czasami używać dwojakiego rodzaju taktyk: albo taktyki „kulawego” (proszącego łaskawie o datek), albo rozpaczliwego wołania o sprawiedliwość i uczciwość. Sądzą oni, że obrona ostatnich rubieży (a więc trzymanie się minimalnych akceptowalnych warunków) jest wszystkim, co mogą zrobić. Takie postępowanie wywołuje często u drugiej strony zniecierpliwienie, irytację, a nawet gniew. Skutkiem może być postawienie przez silniejszego ultimatum po to tylko, aby szybko skończyć te nieprzyjemne rozmowy.

5. Koncentruj się na interesach strony silniejszej. Negocjacje to próba doprowadzenia do realizacji interesów stron. Można wiele zyskać, o ile zdoła się przekonać stronę silniejszą, że niektóre jej żądania nie są korzystne właśnie z punktu widzenia jej interesów, że nie dostrzegła czegoś ważnego, dobrego dla siebie. Może więc przeoczyć mnóstwo rzeczy, jak zapewnienie zysków w przyszłości, wzrost prestiżu, polepszenie wizerunku firmy, zwiększenie bezpieczeństwa, ochronę reputacji, oszczędność czasu czy wysiłku itd.

6. Nie daj się zastraszyć. Negocjatorzy strony silniejszej próbują często nie tylko osiągnąć korzystne porozumienie, ale również prowadzić negocjacje z pozycji siły. Atakują negocjatora strony słabszej, okazują swoją wyższość, są aroganccy. Odpowiedzią powinno być traktowanie drugiej strony z szacunkiem, ale również domaganie się szacunku dla siebie.

7. Naciskaj na rozwiązanie „wygrany-wygrany”. Powinno się podkreślać obopólne korzyści, jakie daje rozwiązanie uwzględniające interesy obu stron. Polegają one przede wszystkim na stworzeniu dobrej atmosfery dla przyszłej współpracy i silnego bodźca do przestrzegania zawartej umowy, ułatwienia wzajemnej komunikacji i rozwiązywania konfliktów w przyszłości.

Jak słusznie podkreślają cytowani autorzy, „...w takich sytuacjach negocjacyjnych trzeba się przygotowywać tak samo, jak we wszystkich innych, tylko że... lepiej”²⁴.

²³ Opracowano na podstawie: R.A. Rządca, P. Wujec, *op. cit.*, s. 125–128.

²⁴ *Ibidem*, s. 125.

Po drugie, można przytoczyć jeszcze jedno, odmienne zestawienie zasad prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji²⁵:

1. Nie ujawniaj swojej słabej pozycji, gdy druga strona o niej nie wie.
2. Przewyciężaj swoją słabość poprzez wykorzystanie słabości partnera. Gdy obaj macie słabą pozycję przetargową, strefa potencjalnego porozumienia jest (paradoksalnie) relatywnie szeroka.
3. Rozpoznaj i przedstaw ofertę w zakresie odmiennych i istotnych wartości. Często dysponuje się czymś, czego nie mają konkurenci. Nie musi to być niższa cena, może to być np. lepszy produkt, usługa wyższej jakości, dobra reputacja, mocna marka itp. Wartości te mogą być oferowane bardziej efektywnie i taniej niż przez konkurentów.
4. Gdy twoja pozycja jest bardzo słaba, nie koncentruj się na niej, lecz poproś drugą stronę o wsparcie przez zasygnalizowanie, że nie dąży się do walki lub agresywnych działań. Może to złagodzić stanowisko partnera, jest to bowiem działanie rozbrajające.
5. Stosuj strategię opartą na pełnym negocjacyjnym „portfolio”, czyli przy formułowaniu strategii negocjacji zrewiduj przyjęte z góry założenia. Z jednej strony można postrzegać swoją pozycję jako słabą, gdy siła przetargowa jest wyznaczana jako zdolność do twardego negocjowania w danej sytuacji bez rezygnacji z porozumienia. Z drugiej zaś można odkryć swoją siłę, koncentrując się na zdolności do akceptacji braku niektórych porozumień, gdyż maksymalizujemy wartość pełnego „portfolio” negocjacyjnego.
6. Zwiększaj swoją siłę poprzez zawieranie koalicji z innymi negocjatorami o słabszej pozycji.
7. Wykorzystaj siłę swojej ekstremalnej słabości. Druga strona może chcieć cię ocalić, nie dopuścić do twojego niepowodzenia, aby nie utracić partnera tworzącego wartość.
8. Rozpoznaj i przewyciężaj (ograniczaj) siłę drugiej strony. Trzeba oczywiście znać jej źródła.

W celu przedstawienia możliwości wykorzystania wielu spośród omówionych ogólnych zasad negocjowania ze słabszej pozycji warto rozważyć przypadek firmy House Appliances SA (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne). Jest to znana firma o ponad sześćdziesięcioletniej tradycji, wytwarzająca urządzenia AGD: odkurzacze, roboty kuchenne, sokowirówki, maszyny do mięsa, żelazka itp.

Ze względu na bogatą ofertę rynku AGD i trudne warunki konkurowania na tym rynku, firma ta w negocjacjach handlowych jest zwykle zmuszona do ograniczenia swoich wyjściowych oczekiwań, zwykle w zakresie cen i warunków płatności, traktowanych jako najistotniejsze kwestie w negocjacjach (kluczowe elementy kontraktu), nie przekracza jednak minimalnego poziomu wymagań. W relacjach z odbiorcami firma stosuje zatem strategię współdziałania (wygrana-wygrana) ze względu na jej słabszą pozycję przetargową jako jednego z wielu potencjalnych dostawców. Ponadto nie dąży wyłącznie do realizacji celów konkretnego kontraktu i osiągnięcia doraźnych korzyści, ale stara się także nawiązywać stałą współpracę i kształtować partnerskie stosunki z odbiorcami w celu osiągnięcia znacznie większych korzyści w przyszłości. O skuteczności tego podejścia świadczy stała współpraca House Appliances z kilkudziesięcioma odbiorcami hurtowymi

²⁵ Opracowano na podstawie: D. Malhotra, M.H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Dell Publishing Group, New York 2007.

i kilkuset detalicznymi. Na bieżąco dokonuje się dokładnego rozpoznania potrzeb klienta, ściśle dostosowując ofertę do jego wymagań, oraz analizuje jego możliwości i ograniczenia w negocjacjach, a także identyfikuje słabe punkty ofert konkurentów. Szczególnie dba się o terminowość dostaw oraz wysoką jakość produktów i usług. Ważnymi atutami firmy są również uznana marka i pozycja na rynku oraz korzystne warunki dostawy i serwisu.

4. DYNAMICZNY MODEL NEGOCJACJI ZE SŁABSZEJ POZYCJI WEDŁUG WILLEMA MASTENBROEKA

W literaturze przedmiotu spotyka się również szczegółowe koncepcje negocjacji ze słabszej pozycji, tzn. precyzujące zasady ich prowadzenia, skoncentrowane na wybranym aspekcie sytuacji negocjacyjnej. Taki charakter ma propozycja Willema Mastenbroeka, który biorąc pod uwagę możliwość zmian w przebiegu tego rodzaju negocjacji, wyodrębnił cztery grupy tego rodzaju zasad²⁶:

- szczegółowe (można je określić jako podstawowe);
- stosowane wraz z rosnącym wpływem na sytuację;
- stosowane wraz z malejącym wpływem na sytuację;
- sprawy różne (można je określić jako zasady dodatkowe).

Jest to model dynamiczny. Wymienione zasady charakteryzują się następującymi cechami:

1. Zasady podstawowe:
 - składanie jednoznacznych i precyzyjnych propozycji;
 - stałe zadawanie pytań o trudności i koszty, w których obliczu może stanąć strona silniejsza, jeśli będzie nalegać na swoje propozycje;
 - wykazanie ewidentnej woli rozwiązywania wszelkich problemów ze stroną silniejszą, starając się o zminimalizowanie jej kosztów.
2. Zasady stosowane wraz z rosnącym wpływem na sytuację:
 - podejmowanie rozważnej walki o poprawę swojej pozycji strategicznej;
 - podkreślanie w skrajnej sytuacji konsekwencji nieosiągnięcia kompromisu;
 - zmobilizowanie mocodawców do demonstracji siły.
3. Zasady stosowane wraz z malejącym wpływem na sytuację:
 - doprowadzanie do impasu, przekładanie i opóźnianie;
 - zgłaszanie wątpliwości i zastrzeżeń;
 - przejmowanie inicjatywy i składanie bardziej szczegółowych propozycji.
4. Zasady dodatkowe:
 - ostrożność w określaniu swojego minimum, jeśli nie umie się go uzasadnić (minimum działa restrykcyjnie – jest przeszkodą w badaniu możliwości);
 - przedstawianie alternatywy w wypadku braku osiągnięcia kompromisu (BATNA dla obu stron) – jedyny sposób na przywrócenie równowagi sił;
 - poszukiwanie obszarów wspólnych interesów i tego, co można osiągnąć wspólnie – im większa różnica sił, tym rozsądniej można wypracować jak najwięcej wspólnych kryteriów i negocjować w odniesieniu do nich.

²⁶ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 110–113.

Dobrym przykładem wykorzystania tego modelu jest strategia przyjęta przez reprezentację związków zawodowych w firmie branży elektromaszynowej Lambda SA (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne) w negocjacjach z jej zarządem dotyczących zakresu i trybu zwolnień pracowników w ramach wdrażania programu restrukturyzacji.

Zarząd firmy przedstawił związkowcom wstępną propozycję warunków redukcji zatrudnienia, której kluczowym założeniem było zwolnienie jak największej możliwej liczby pracowników (300–400 spośród około 2000 zatrudnionych) w jak najszybszym czasie, bez względu na koszty (odpraw, odszkodowań itp.), ale respektując odpowiednie przepisy prawa. Reprezentanci związków zawodowych (dwóch ogólnokrajowych i trzech branżowych) odebrali tę propozycję jako konfrontacyjną i założyli, że ich pozycja przetargowa jest słabsza niż drugiej strony i co więcej, będzie się pogarszać w toku negocjacji. Na taką sytuację miały wpływ uprzywilejowana pozycja zarządu oraz jego mocne argumenty ekonomiczne – wyniki analiz świadczące o fatalnej kondycji firmy oraz wysokich kosztach pracy – uzasadniające konieczność zwolnień. W związku z tym związkowcy przyjęli strategię zmierzającą do poprawy swojej pozycji negocjacyjnej i podjęli następujące działania:

- 1) przedstawienie drugiej stronie bardzo dokładnej kontrpropozycji, precyzującej kwestie do negocjacji wraz z odpowiednimi argumentami co do ilości, terminów zwolnień, wielkości odpraw, trudnej sytuacji niektórych grup pracowników, prawnych ograniczeń zwolnień, ewentualnej likwidacji niektórych jednostek organizacyjnych itd.;
- 2) ciągłe uświadamianie zarządowi kosztów związanych ze zwolnieniami, zwłaszcza odpraw dla pracowników z długim stażem pracy (większości zatrudnionych), istotnie ograniczających potencjalne korzyści z redukcji zatrudnienia oraz wskazywanie na potencjalne szkody wynikające z powstania luk kompetencyjnych wynikających ze zwolnień;
- 3) sygnalizowanie możliwości włączenia się w realizację programu restrukturyzacji, a zwłaszcza uczestnictwa w pracach analitycznych w zakresie poszukiwania możliwości redukcji kosztów alternatywnych do wynikających ze zbyt dużej liczby pracowników;
- 4) opóźnianie rozmów wszelkimi możliwymi sposobami, np. wykorzystując okres urlopowy, święta, wskazując luki i nieścisłości w dokumentacji, żądając powołania ekspertów, domagając udziału mediatora itp.;
- 5) zgłaszanie niezliczonej ilości wątpliwości i zastrzeżeń co do poszczególnych kwestii oraz coraz bardziej szczegółowe ich ujmowanie i analizowanie.

5. KONCEPCJA „NEGOCJACJI MYSZY ZE SŁONIEM” AUTORSTWA MICHAELA WATKINSA

„Na temat negocjacji napisano bardzo dużo, lecz zaskakująco mało informacji znajdziemy na temat negocjacji pomiędzy myszą a słoniem. W zależności od umiejętnego wykorzystywania poszczególnych czynników siły przetargowej w negocjacjach z silniejszym partnerem można uzyskać więcej, niż wynikałoby to jedynie z proporcji siły przetargowej”²⁷.

Koncepcja Michaela Watkina jest bardzo przydatna, ponieważ obejmuje zasady prowadzenia negocjacji słabszej firmy z silniejszą. Wskazuje takie sposoby zwiększania siły negocjacyjnej, które wynikają z możliwości skutecznego wpływu przedsiębiorstwa na tę

²⁷ M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przelomu*, Helion, Gliwice 2005, s. 109.

siłę, a nie zajmuje się zasadami dotyczącymi zalecanych zachowań jej reprezentantów w konkretnych negocjacjach.

Zasady prowadzenia negocjacji słabszej firmy z silniejszą stanowią „[...] sposoby postępowania, które mniejsi gracze mogą zręcznie wykorzystać, by nadać negocjacjom pożądaną strukturę i pokierować nimi w korzystny dla siebie sposób, kiedy po drugiej stronie stołu znajduje się ktoś o większej sile przetargowej”²⁸.

Zasady negocjowania z silniejszą firmą są następujące²⁹.

1. Niestawianie wszystkiego na jedną kartę. Największym błędem jest przystąpienie do negocjacji na zasadzie „wszystko albo nic”. Utwierdzi to tylko przekonanie drugiej strony o własnej sile i doprowadzi do zawarcia niekorzystnego porozumienia. Fundamentalne znaczenie ma takie ukształtowanie sytuacji, aby wszystko nie zawisło na włosku jedynych negocjacji. Podstawową zasadą jest dywersyfikacja ryzyka utraty partnera po to, by żaden pojedynczy, znaczący gracz nie był w stanie objąć nas swoją monopolistyczną władzą. Jednym ze sposobów jest wejście w uzupełniające się relacje z kilkoma dużymi graczami. Nawet gdy się jest przekonany, że można wynegocjować silne, obustronnie korzystne relacje z jednym, rzetelnym partnerem. Jego strategia może bowiem ulec zmianie, poplecznicy wewnątrz partnerskiej firmy mogą odejść albo może pojawić się konkurencja.

2. Traktowanie drugiej strony jak zbioru jednostek. Klasycznym błędem jest traktowanie większego partnera jako pojedynczej, zjednoczonej jednostki. Obraz dużej firmy jako potężnego monolitu pomija fakt, że składa się ona z mniejszych części prowadzonych przez ludzi kierujących się w działaniach własnymi pobudkami i interesami (tym bardziej przy obecnej tendencji do decentralizacji władzy w korporacjach). Należy poszukiwać wewnątrz dużej firmy osób i jednostek, które są zainteresowane ofertą i mogą za nią ręczyć u wyższej instancji, wskazywać potencjalnie zbieżne interesy, a następnie piąć się w górę po szczeblach władzy, by w końcu znaleźć kogoś z siłą przebiccia i przekonać go do swojej sprawy. Wymaga to twórczego podejścia, atrakcyjności oferty, dobrej znajomości zasad funkcjonowania organizacji oraz sposobów pomiaru wyników pracy i zasad wynagradzania kluczowych osób. Zasadą jest, aby nie próbować negocjować umów wymagających zatwierdzenia ze strony wielu wpływowych grup z większej organizacji.

3. Zwiększanie własnej siły przetargowej – budowanie i utrzymywanie koalicji w wyniku połączenia sił z jednym lub kilkoma silniejszymi graczami albo sporą liczbą pomniejszych (istotna jest prawidłowa diagnoza, rozpoznanie obiecujących stronników i sprzymierzenie się z nimi) bądź wprawne zastosowanie polityki równowagi sił przez znalezienie innych dużych graczy, stanowiących przeciwwagę.

4. Nadawanie tempa negocjacjom przez odpowiednią kolejność umów. Wynegocjowanie na samym początku odpowiednich umów ułatwia następne rozmowy, które odbywane są na lepszych warunkach. Mała firma ma zazwyczaj dwa cele przy negocjacjach ze znaczącymi firmami: podbudowanie swojej reputacji i uzyskanie dostępu do zasobów. Przy początkowych umowach czynnik reputacji odgrywa większą rolę. Zysk z tytułu reputacji można wykorzystać przy negocjowaniu dalszych umów. Korzystne jest zawarcie pierwszej umowy z dużym graczem (który może najwięcej zyskać z dostępu do ofert małej firmy), nawet gdyby mniejsi gracze zaoferovali bardziej atrakcyjne warunki.

²⁸ *Ibidem*, s. 110.

²⁹ *Ibidem*, s. 112–121.

5. Wykorzystywanie potęgi konkurencji przez prowadzenie równoległych negocjacji z kilkoma większymi graczami (oraz nagłaśnianie tego faktu), co prowadzi do współzawodnictwa między nimi (przykład tworzenia powiązań między negocjacjami w celu nadania im właściwej struktury). Starają się oni poświęcić coś w zamian za nienawiązanie współpracy z konkurencją, co podnosi wartość oferty słabszego. Trudno wykorzystać tę strategię przy początkowych umowach, gdy firmie brakuje reputacji (ważna jest poprzednia zasada). Potencjał oferty musi być relatywnie pewny, duży i uznany.

6. Narzucanie na siebie ograniczeń – przedstawianie silniejszej stronie wiarygodnych ograniczeń, dlaczego nie może dostać wszystkiego, czego żąda (zakładając, że większość ludzi opiera się ograniczeniom), np. poprzez uprzednie zawarcie wiążących umów. Ceną stosowania ograniczeń jest oczywiście to, że jest się przez nie skrupowanym. Należy zatem starannie wyważyć korzyści z tych zobowiązań ograniczających zapędy partnerów i koszty utraty elastyczności.

7. Utrzymywanie przewagi informacyjnej. Właściwe informacje, przetworzone i zorganizowane tak, by były łatwo dostępne, stanowią potężne źródło siły. Powinno się budować pozycję opartą na rzeczywistej sytuacji firmy. Należy być lepiej przygotowanym od drugiej strony. Zadawanie pytań: jakie informacje najbardziej wzmocniłyby pozycję negocjacyjną; czy można je zdobyć w jakiś sposób przed negocjacjami, czy też w ich trakcie. Etapy postępowania są następujące:

- ustalenie, jakie typy informacji będą pomocne podczas negocjacji;
- zrozumienie, z kim się ma do czynienia i w jaki sposób w dużej firmie podejmowane są decyzje, które jej działy są zaangażowane w rozmowy, kto podejmuje decyzje, z jakich pobudek i w jakim interesie działają kluczowi decydenci;
- przeanalizowanie i uporządkowanie informacji w taki sposób, by móc zręcznie je wykorzystywać podczas rozmów.

Podstawowym celem w kierowaniu procesem negocjacji jest poznanie i kształtowanie postrzegania drugiej strony. Pomaga to zdobyć przewagę informacyjną, co z kolei umożliwia sterowanie informacjami podczas tworzenia i żądania korzyści.

8. Przejmowanie kontroli nad procesem negocjacji – projektowanie rozmów w korzystny dla siebie sposób, choć nie stanowi to zawsze dobrego rozwiązania. Nie może zastąpić braku wiarygodności alternatywy BATNA ani zadbania o konkurencyjność, ani braku koalicji. Niemniej może mieć znaczący wpływ na wynik końcowy, zwłaszcza w połączeniu z innymi, opisanymi wcześniej technikami.

9. Uwzględnianie wdrożenia umowy podczas negocjacji. Po podpisaniu umowy słabsza strona często znajduje się w niekorzystnej sytuacji, ponieważ utraciła inne możliwości, siła ich alternatywy BATNA znika w momencie przejścia od zawierania ugody do jej wdrażania. Aby tego uniknąć, należy:

- próbować zachować swoją BATNA (jeszcze jeden powód, aby nie zdawać się na łaskę pojedynczego, dużego partnera);
- przyznać zwolennikom po drugiej stronie jak największe osobiste korzyści związane z pomyślną finalizacją umowy;
- negocjować, jako część umowy, formalny system nadzorowania jej realizacji;
- wykorzystać koalicje utworzone w trakcie negocjacji.

10. Rozwijanie kompetencji własnej kadry – zatrudnienie właściwych osób (od strony technicznej i biznesowej), ustanowienie odpowiednich struktur organizacyjnych i mechanizmów koordynacyjnych oraz wypracowanie relacji z biegłymi doradcami zewnętrznymi

jako niezbędne składniki sukcesu. Ponadto konieczne jest szybkie uczenie się w miarę prowadzenia większej liczby interesów z silniejszymi partnerami. Jeśli potrafi się wyciągać wnioski z negocjacji, wychwycić istotne spostrzeżenia, dzielić się tymi spostrzeżeniami między sobą, zwiększa się skuteczność prowadzenia negocjacji. Wymaga to wprowadzenia specjalnych mechanizmów do wychwytywania i rozpowszechniania praktycznej wiedzy.

Aby zilustrować przedstawioną koncepcję, można wykorzystać przypadek firmy branży budowlanej Finishing Works Sp. z o.o. (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne). Firma specjalizuje się w pracach wykończeniowych (drobne instalacje, malowanie, tapetowanie, kładzenie płytek, montaż okien, karniszy itp.) i działa na lokalnym runku dużego miasta. Jest znana i ceniona za szybkość w realizacji zleceń i ich terminowość oraz za wysoką jakość usług. Ze względu na ograniczone zdolności operacyjne działa zwykle jako podwykonawca firm deweloperskich realizujących kompleksowe zlecenia.

Aby pozyskać zlecenia, firma jest zmuszona do starannego opracowywania i właściwego lokowania ofert na podstawie gruntownej analizy sytuacji rynkowej oraz elastycznego dostosowywania się do potrzeb zleceniodawców. W tym celu w negocjacjach z nimi stosuje niektóre z wymienionych zasad negocjowania ze słabszej pozycji. Przede wszystkim stara się kierować oferty do wielu potencjalnych zleceniodawców, prowadząc równoległe negocjacje, nie uzależniając się od niewielu, zwłaszcza od dużych firm. Preferuje zlecenia o mniejszym zakresie i realizowane w krótszym czasie. W ramach ofert przedstawia referencje wskazujące na szeroki zakres współpracy na rynku, tj. z wieloma zleceniodawcami oraz podkreśla posiadanie stałych, sprawdzonych kontrahentów. Zawsze rzetelnie przedstawia potencjalne ograniczenia swojej oferty i nie podejmuje się realizacji zadań przekraczających własne możliwości. Stara się nawiązywać kontakty oraz kształtować i podtrzymywać relacje partnerskie z kompetentnymi pracownikami firm, z którymi współdziała, wykorzystując tradycje dobrej współpracy z nimi i dążąc do jej kontynuacji. Często zawiera koalicje z innymi mniejszymi firmami o przynajmniej częściowo rozbieżnym zakresie usług, zwłaszcza przy zgłaszaniu ofert do przetargów, oraz utrzymuje partnerskie relacje ze sprawdzonymi sojusznikami. Stale podnosi kompetencje negocjacyjne poprzez udział w szkoleniach oraz kształcenie mniej doświadczonych pracowników przez wytrawnych negocjatorów w firmie.

6. PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule różne podejścia do negocjacji ze słabszej pozycji wyraźnie wskazują, że w wypadku konieczności prowadzenia tego rodzaju negocjacji występują znaczne trudności związane ze sformułowaniem i realizacją odpowiedniej strategii negocjacyjnej. Biorąc pod uwagę jej dwa podstawowe rodzaje, można powiedzieć, że powinno się stosować raczej strategię współdziałania (z silniejszym partnerem), a nie współzawodnictwa, choć nie jest to absolutnie gwarancją sukcesu. Ponadto wiele spośród zasad negocjacji ze słabszej pozycji, proponowanych w literaturze przedmiotu, ma charakter zdroworozsądkowy i niejako z założenia nie może zapewnić powodzenia w rozważanym wypadku negocjacji.

Dokonując analizy porównawczej przedstawionych zasad, można dojść do wniosku, że dają się one zaliczyć do dwóch podstawowych grup. Po pierwsze, są to zasady ukierunkowane na wzmocnienie własnej pozycji przetargowej, poprzez takie działania, jak

zdobywanie nowych zasobów rzeczowych i finansowych, doskonalenie potencjału kompetencyjnego negocjatorów, pozyskiwanie wsparcia zewnętrznych podmiotów itp. Należy podkreślić, że stosowanie tego typu zasad może dać pewne efekty, ale w praktyce wymaga ponoszenia dodatkowych nakładów. Po drugie, można wykorzystać zasady ukierunkowane na ograniczanie siły przetargowej partnera polegające na: wykrywaniu i podkreślaniu słabości czy błędów, wskazywaniu negatywnych konsekwencji wykorzystywania własnej przewagi, zakłócaniu relacji z innymi podmiotami itp. Stosowanie takich zasad jest w praktyce bardzo trudne, ponadto może być nieskuteczne, a nawet ryzykowne.

Wreszcie, przy prowadzeniu negocjacji ze słabszej pozycji nie jest zasadne stosowanie ogólnej reguły wszystkie chwytów dozwolone, a tym bardziej makiawelicznej zasady cel uświęca środki, gdyż mogłoby to doprowadzić zarówno do poniesienia wymiernych strat pod względem kwestii merytorycznych, jak i pogorszenia, czy nawet zerwania relacji z partnerem negocjacyjnym.

LITERATURA

- [1] Boulding K., *The Nature of Power*, [w:] *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, red. R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, Irwin, Homewood, Boston 1993.
- [2] Brooks E., Odiome G.S., *Managing by Negotiations*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- [3] Christopher E.M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998.
- [4] Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- [5] Deutsch M., *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Heaven 1973.
- [6] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [7] Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- [8] Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
- [9] Kim P.H., Pinkley R.L., Fragale A.R., *Power Dynamics in Negotiation*, „Academy of Management Review” 30/4 (2005).
- [10] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [11] Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
- [12] Lewicki R.J., Litterer J.A., Minton J.W., Saunders D.M., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1994.
- [13] Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Essentials of Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010.
- [14] Malhotra D., Bazerman M., *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Dell Publishing Group, New York 2007.
- [15] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [16] Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [17] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [18] Salancik G.R., Pfeffer J., *Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power*, „Organizational Dynamics” 1977/5.
- [19] Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005.

NEGOTIATIONS FROM THE POSITION OF WEAKNESS – SELECTED CONCEPTS AND EXAMPLES

One of the most important activities needed to be performed within negotiations planning process is the evaluation of negotiators' bargaining power. That power determines negotiations scope and objectives as well as the selection of relevant negotiating tools (strategies and techniques). The objective of the paper is to present and compare selected concepts of conducting negotiations in the situations when the other side takes the advantage of stronger bargaining power, i.e. negotiations from the position of weakness. Therefore the paper is of the review character. The rules applied in such negotiations are presented, selected on the basis of the comparative study of the literature. Firstly, within two introductory parts, the idea of negotiations is presented and bargaining power is defined as well as the two ways of its perception are indicated. Secondly, in the essential parts of the paper the general rules of the negotiations from the position of weakness are distinguished. Then the dynamic model of such negotiations suggested by W. Mastenbroek is characterized as well as the rules of conducting negotiations with stronger company according to M. Watkins are discussed. The description of each concept is accompanied by short case study, reflecting practical possibilities of the application of considered rules. Within the summation of the paper the synthesis of the considered recommendations has been presented, determining the possibilities of their implementation and pointing out their relativity. The two groups of those recommendations. Firstly there are rules targeted on strengthening one's own bargaining power, through increasing the potential of resources and competences. Secondly, the rules focused on limiting negotiation partner's bargaining power are used, i.e. identifying his (her) weaknesses. It should also be emphasized that the application of the discussed recommendations does not always guarantee success in negotiations.

Keywords: business negotiations, bargaining power, negotiating position, negotiations from the position of weakness

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.19

Tekst złożono w redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

Joanna M. MOCZYDŁOWSKA¹
Karol KOWALEWSKI²

STEREOTYP PRACOWNIKA W WIEKU 50+ JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO ZACHOWAŃ DYSKRYMINACYJNYCH W ŚRODOWISKU PRACY

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat stereotypu pracownika dojrzałego i w podeszłym wieku. Artykuł zawiera przegląd interdyscyplinarnych badań naukowych nad cechami oraz zachowaniami w środowisku pracy przypisywanymi osobom z tej grupy wiekowej. Wybór tematu wynika z przekonania, że tylko dogłębne poznanie stereotypu pracownika 50+ pozwoli na takie ukierunkowanie procesu zarządzania, by był on wolny od zachowań dyskryminacyjnych i działań marginalizujących starszych wiekiem pracowników.

W artykule omówiono takie pojęcia jak: stereotyp, ageizm, dyskryminacja i marginalizacja. Ukazano cechy oraz zachowania, które są przypisywane osobom z grupy wiekowej 50+, oraz przejawy zachowań dyskryminacyjnych przedstawione w wybranych raportach z ogólnopolskich badań prowadzonych na ten temat wśród pracowników i pracodawców. W ostatniej części dokonano syntezy wniosków z badań poświęconych zagadnieniu dyskryminacji pracowników w dojrzałym i podeszłym wieku. Opinie osób w wieku 50+ skonfrontowano z uwagami pracodawców oraz młodszych pracowników.

Zebrany materiał empiryczny pozwolił na sformułowanie wniosku, że zagadnienie marginalizacji osób starszych w środowisku pracy jest w Polsce raczej bagatelizowane, a natura i siła oddziaływania stereotypu pracownika dojrzałego mało uświadamiane. Do nierównego traktowania pracowników ze względu na wiek nie przyznają się pracodawcy oraz młodszy pracownicy, chociaż fakty i opinie osób będących adresatem działań dyskryminacyjnych wskazują na inny stan rzeczy. Osoby w wieku 50+ zauważają, że są pomijane przy podwyżkach i premiach, ogranicza się im możliwości rozwoju, ignoruje ich potrzeby. Jako ważne źródło tych zachowań autorzy uznają stereotypowe postrzeganie pracowników 50+.

Słowa kluczowe: stereotyp, wiek, wiekizm, marginalizacja, dyskryminacja

1. WPROWADZENIE

Nowelizacja ustawy o emeryturach i rentach z listopada 2012 r., na mocy której wiek emerytalny będzie stopniowo podwyższany do 67. roku życia dla obu płci, wywołała wiele trwających do dziś dyskusji. Do najczęściej podejmowanych tematów należy problem efektywności zawodowej starszych wiekiem pracowników. Zarówno w debacie publicystycznej, jak i naukowej pojawia się wątpliwość, czy pracownik z grupy 50+ (55+, 60+) jest pełnowartościowy z punktu widzenia oczekiwań pracodawcy. Trudno dyskutować z tym, że wraz z wiekiem następują naturalne procesy obniżające sprawność psychofizyczną człowieka, jednak w ocenie autorów dominującym źródłem lęku pracodawców

¹ Dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. Politechniki Białostockiej, Wydział Zarządzania, ul. Ojca Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, e-mail: joanna@moczydlowska.pl (autor korespondencyjny)

² Dr Karol Kowalewski, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Filia w Elku, Wydział Zarządzania, ul. Grunwaldzka 1, 19-300 Elk, e-mail: karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

i menedżerów przed wydłużaniem się czasu aktywności zawodowej ich podwładnych jest stereotypowe postrzeganie pracowników w podeszłym wieku.

Autorzy mają świadomość, że pojęcie „pracownik dojrzały” jest bardzo nieprecyzyjne, zwłaszcza że w bogatej literaturze poświęconej problematyce wieku i zarządzania wiekiem proponuje się bardzo różne wartości w klasyfikacji wieku pracowników czy etapów kariery. Na potrzeby tej publikacji przyjęto, że będzie to wiek powyżej 50 lat. Warto zauważyć, że chociaż rozważania na temat dyskryminacji i marginalizacji mają w naukach społecznych i humanistycznych długą i bogatą historię, to badania dotyczące ekonomicznych aspektów tych problemów są znacząco mniej popularne. Brakuje w Polsce systematycznie prowadzonych prac naukowych na ten temat, a powszechnie dostępne analizy i raporty mają zazwyczaj charakter przyczynkowy i fragmentaryczny, co istotnie utrudnia rzetelne zobrazowanie skali tych zjawisk. Ogólnopolskie badania obejmujące problem dyskryminacji, a tym bardziej nierównego traktowania pracowników ze względu na wiek, należą w Polsce do rzadkości. Sytuacji nie ułatwia również fakt, że analizowane zjawisko należy do tematów drażliwych i trudnych do mierzenia w sondażach.

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat stereotypu starszego wiekiem pracownika. Artykuł zawiera przegląd interdyscyplinarnych badań naukowych nad cechami oraz zachowaniami w środowisku pracy przypisywanym osobom z tej grupy wiekowej oraz przejawami zachowań dyskryminacyjnych mogących mieć źródło w stereotypowym postrzeganiu przydatności zawodowej osób powyżej 50 lat. Wybór tematu wynika z przekonania, że tylko dogłębne poznanie stereotypu pracownika 50+ pozwoli na takie ukierunkowanie procesu zarządzania, by był on wolny od działań dyskryminacyjnych i marginalizujących pracowników w podeszłym wieku.

2. STEREOTYP PRACOWNIKA 50+

Stereotyp jest wynikiem generalizacji, w której ramach identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim członkom danej grupy, niezależnie od istniejących między nimi różnic. Stereotypy powstają w wyniku klasyfikowania obiektów lub ludzi jako członków pewnej grupy lub kategorii. Jeden z pionierów badań nad stereotypami, Gordon Allport, określił je mianem „prawa mniejszego wysiłku”³. Twierdził on, że świat jest zbyt złożony i zbyt skomplikowany, by człowiek mógł wyrobić sobie szczegółową opinię o wszystkim, co go otacza. Dlatego ludzie, mając ograniczoną zdolność do przetwarzania informacji, stosują swoiste skróty poznawcze, czyli praktyczne, uogólnione reguły poznania. Tak rozumiana stereotypizacja jest procesem naturalnym i dlatego nie może być sama w sobie traktowana jako zjawisko patologiczne. Ludzie często posługują się stereotypami o charakterze heurystyk czy też dróg na skróty. Stereotypy dają poczucie poznawczej kontroli sytuacji społecznej, pozwalają lepiej orientować się w otaczającej rzeczywistości, podejmować szybsze decyzje. Ułatwiają też komunikację międzyludzką, służą do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i kreowania określonych zachowań⁴. Niestety, cechą stereotypów jest to, że zawierają bardzo ogólny, uproszczony i zabarwiony emocjonalnie, a przez to nieprawdziwy obraz ludzi i zjawisk, których dotyczą. To powoduje, że ich

³ Cyt. za: E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 543.

⁴ Z. Chlewiński, *Stereotypy: struktura, funkcje, geneza*, [w:] *Stereotypy i uprzedzenia*, red. Z. Chlewiński, I. Kurcz, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.

przydatność w poznawaniu świata jest tylko pozorna, zwłaszcza że cechują je znaczny brak elastyczności i odporność na zmianę, a to oznacza, że nawet jeśli człowiek otrzymuje informacje przeczące prawdziwości stereotypu, odrzuca je bądź bagatelizuje. Dlatego stereotypowy obraz starszych wiekiem pracowników jest tak groźny. Nie jest to bowiem prawdziwa charakterystyka tej grupy osób, lecz zbiór wartościujących przekonań, sądów, opinii stygmatyzujących ich jako mniej kompetentnych, a przez to mniej wartościowych z punktu widzenia pracodawców.

Stereotyp pracownika z grupy 50+ bazuje na prawdziwym stwierdzeniu, że z wiekiem u każdego człowieka następują naturalne zmiany fizyczne i psychiczne związane z procesem starzenia się. Powodują one, że wraz z wiekiem może spadać wydajność pracownika, zwłaszcza w zakresie pracy umysłowej wymagającej percepcji sensorycznej, pamięci operacyjnej i szybkiego przetwarzania informacji⁵. Jednak wnioski zbudowane na tej podstawie nie uwzględniają zróżnicowanego tempa starzenia się i znaczących różnic indywidualnych występujących między ludźmi w każdej, a więc także w tej grupie wiekowej. Do najważniejszych zmian eksponowanych u pracownika w podeszłym wieku należą: większa męczliwość, nasilający się lęk przed zmianami, niechęć do uczenia się, konserwatyzm, tzw. „starcza nieomylność”, czyli przekonanie ludzi starszych, że wszystko wiedzą i robią najlepiej, bo mają większe doświadczenie. Wymienione cechy są fundamentem stereotypu wyłaniającego się z badań przeprowadzonych wśród pracodawców. W świadomości pracodawców u pracownika 50+ dominują: niskim poziom wykształcenia i umiejętności technicznych, niska wydajność pracy, niesatysfakcjonująca kreatywność i brak innowacyjności czy wreszcie słabe zdolności przystosowawcze do zmieniających się wymagań rynku⁶. W badaniach Richarda A. Posthuma i Michael A. Campiona⁷ ten nieprzychylny wizerunek dodatkowo wzmacniają takie cechy, jak: niższy poziom aspiracji oraz mniejsza niż u młodszych pracowników odporność na oddziaływanie czynników stresujących.

Jednym z elementów silnie eksponowanych w obrazie kompetencji pracowników z grupy 50+ jest poziom ich akceptacji dla nowych technologii i ściśle z nim powiązany poziom ich umiejętności technicznych. Badania na ten temat są niejednoznaczne. Starsze⁸ wskazują na to, że w postawach pracowników 50+ wobec nowych technologii dominują niechęć i silny lęk. Pokolenie 50+ bywa wręcz określane mianem „wykluczonego cyfrowo”, przy czym nie chodzi tu o utrudniony dostęp do komputera czy internetu, ale o brak motywacji do korzystania z tych narzędzi i umiejętności posługiwania się nimi⁹. Nowsze badania¹⁰ pozwalają na sformułowanie innego wniosku, że rośnie gotowość starszych pracowników do rozwijania swoich umiejętności IT i świadomość, że jest to ważny element ich kompetencji zawodowych.

⁵ Por. W. Piesiak, *Genetyka starzenia się mózgu*, „Neurokognitywistyka w Patologii i Zdrowiu. Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie 2011–2013”, Szczecin 2013, s. 56–66.

⁶ A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz, *Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych*, „E-mentor”, 48/1 (2013).

⁷ R.A. Posthum, M.A. Campion, *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions*, „Journal of Management” 2009/35, s. 158–188.

⁸ P. Turner, S. Turner, G. Van de Walle, *How older people account for their experiences with interactive technology*, „Behavior and Information Technology” 2007/26, s. 287–296.

⁹ J.A.G.M. Van Dijk, *The Deepening Divide, Inequality in the information Society*, Sage, London 2005.

¹⁰ T.E. Rizutto, *Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter?*, „Computers in Human Behavior” 2011/27, s. 1612–1620.

W polskich warunkach w obrazie pracownika z grupy wiekowej 50+ eksponuje się atrybuty charakterystyczne dla *homo sovieticus*: roszczeniowego, niesamodzielnego spadkobiercę najgorszych cech systemu socjalistycznego nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku¹¹. Tak nieprzychylny wizerunek pracowników z grupy 50+ wpływa na ich samoocenę, a także na zachowania w środowisku pracy. Odbierając sygnały świadczące o negatywnej ocenie ich kompetencji, internalizują takie przekonania i zaczynają postępować zgodnie z nimi¹². Starsi pracownicy często sami o sobie myślą, że są mało wydajnymi, gorszymi pracownikami i powinni ustąpić miejsca młodym¹³. Jak pokazują badania *Bilans Kapitału Ludzkiego* przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2011 r., wraz z wiekiem w mniejszym lub większym stopniu spada samoocena respondentów w zakresie wszystkich kompetencji¹⁴.

Mimo że w opinii społecznej wydaje się dominować negatywny stereotyp starszych pracowników czy ludzi w podeszłym wieku w ogóle, trzeba odnotować również przykłady pozytywnych cech i zachowań, które są zauważane przez pracodawców. Z badań Łucji Krzyżanowskiej¹⁵ wynika, że są to głównie: doświadczenie zawodowe wynikające z długoletniej praktyki, doświadczenie życiowe, dyspozycyjność związana z tym, że ich życie rodzinne jest bardziej ustabilizowane (najczęściej mają już odchowane dzieci, więc mogą więcej czasu poświęcić pracy zawodowej), lojalność wobec pracodawcy, większy szacunek wobec pracy i traktowanie jej jako wartości samej w sobie, przywiązanie emocjonalne do miejsca pracy, w którym niekiedy przepracowali większość swojego życia, większa solidność, staranność, odpowiedzialność i stabilność emocjonalna.

3. ZACHOWANIA DYSKRYMINACYJNE I MARGINALIZUJĄCE STARSZYCH WIEKIEM PRACOWNIKÓW – PRZEGLĄD WYNIKÓW BADAŃ

W badaniu Głównego Urzędu Statystycznego dotyczącego jakości życia i spójności społecznej w Polsce, które przeprowadzono w 2011 r., ujawniono, że osób w podeszłym wieku bynajmniej nie uznaje się za grupę dyskryminowaną. Wśród dwunastu grup społecznych uwzględnionych w ogólnopolskiej ankiecie, za najbardziej dyskryminowaną populację uważa się bezdomnych (blisko 67% wskazań), następnie – osoby o odmiennej orientacji seksualnej (59%), a na trzecim miejscu – osoby niepełnosprawne dotknięte kalectwem (45%). Grono starszych osób zostało sklasyfikowane dopiero na dziewiątym miejscu w tym rankingu (27%). Również badania prowadzone przez ALK i SMG/KRC wydają się nie potwierdzać opinii o dyskryminacji osób w podeszłym wieku w miejscu pracy. Zdaniem 75% badanych pracowników z województwa mazowieckiego postawa pracodawców wobec tej grupy zatrudnionych jest „raczej życzliwa” lub „bardzo życzliwa”. Przeciwnego zdania jest jedynie 12% respondentów. Jeszcze bardziej jednoznaczne są samooceny pracodawców, aż 89% z nich stwierdza, że ich stosunek względem starszych pracowników jest pozytywny. Taka sama liczebnie grupa pracodawców uważa, że

¹¹ Ł. Krzyżanowska, *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013/291, s. 85.

¹² L.T. O'Brien, M.L. Hummert, *Memory performance of late middle-age adults: Contrasting self-stereotyping and stereotype threat accounts of assimilation to age stereotypes*, „Social Cognition” 2006/24, s. 338–358.

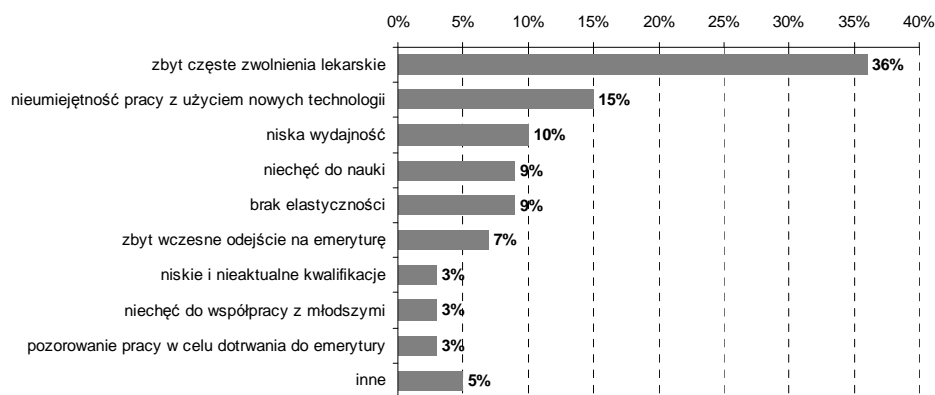
¹³ Ilekroć w artykule pojawia się określenie „młody pracownik” lub „młodszy pracownik” należy przez to rozumieć osoby do 35. roku życia.

¹⁴ Cyt. za: W. Sokołowski, *Osoby 45/50+ zmagają się z dyskryminacją*, kariera.epr.pl (dostęp: 13.01.2015).

¹⁵ Ł. Krzyżanowska, op. cit., s. 82–86.

są oni traktowani jednakowo (83%), a nawet lepiej (6%) niż pracownicy młodsi¹⁶. Wśród pracodawców z województwa dolnośląskiego dominuje zaś przekonanie, że pracownicy starsi nie muszą być mniej wydajni niż ich młodsi współpracownicy, co potwierdza w swoich opiniach 70% badanych przedsiębiorców. Odmiennego zdania jest 17% ankietowanych. Gdyby zaś zaszła konieczność redukcji etatów, 74% z nich twierdzi, że nie brałoby pod uwagę kryterium wieku, a 9% skłaniałoby się nawet do zwolnienia młodszych pracowników. Jedynie 4% badanych pracodawców wolałoby zwolnić osoby starsze¹⁷.

Rys. 1. Obawy wobec pracowników w podeszłym wieku w opinii pracodawców, którzy zatrudniali już takie osoby



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*, red. J. Sawicki, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013, s. 102.

Z przedstawionych wyników badań może zatem wynikać spostrzeżenie, że problem dyskryminacji, jeżeli w ogóle istnieje, występuje rzadko i nie jest poważny. Należy jednak zwrócić uwagę, że przytoczone wyniki to przede wszystkim: opinie, sądy i inne określenia wolicjonalne przedsiębiorców i/lub młodszych pracowników. W rzeczywistości nie jesteśmy jednak odbiorcami zamiarów i zapowiedzi, ale konkretnych działań i decyzji, które w wielu wypadkach okazują się odmienne od stanowisk prezentowanych w badaniach ankietowych. Potwierdzają to fakty oraz relacje osób bezpośrednio zainteresowanych, które przedstawiono w dalszej części artykułu.

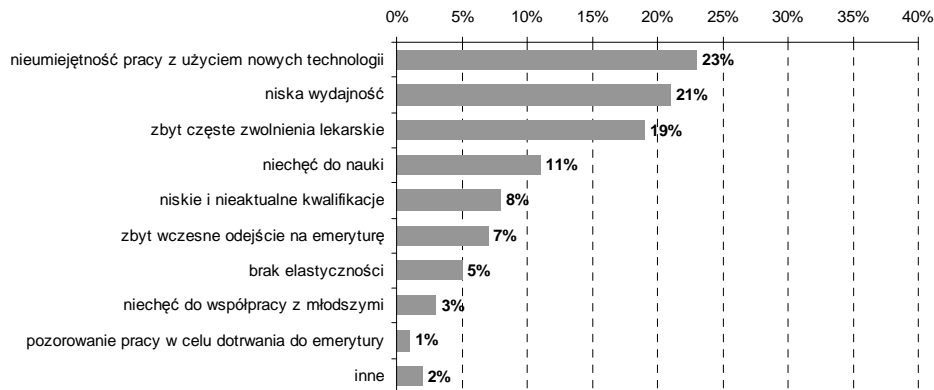
Odnosząc się ponownie do badania przeprowadzonego wśród ponad 600 pracodawców z województwa dolnośląskiego, warto zaznaczyć, że co trzeci badany, który zatrudniał lub zatrudnia obecnie pracownika w podeszłym wieku, nie ma żadnych obaw w stosunku do ponownego zatrudniania takich osób. Pracodawcy, którzy dotychczas nie zatrudniali starszych pracowników, są nieco bardziej powściągliwi w formułowaniu takich

¹⁶ M. Skrzek-Lubasińska, *Społeczne uwarunkowania aktywizacji zawodowej osób starszych 50+*, [w:] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, red. Cz. Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, s. 332–333.

¹⁷ *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*, red. J. Sawicki, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013, s. 103–104.

odpowiedzi (27%)¹⁸. Należy jednak zadać pytanie: co sądzi pozostała część, czyli zdecydowana większość, badanych pracodawców?

Rys. 2. Obawy wobec starszych pracowników w opinii pracodawców, którzy nie zatrudniali takich osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*, red. J. Sawicki, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013, s. 102.

Z danych przedstawionych na rysunkach 1 i 2 wynika, że grupa pracodawców, która obawia się zatrudniania starszych pracowników, przedstawia stosunkowo dużo różnorodnych wątpliwości. Wśród formułowanych obiekcji dominują trzy uwagi dotyczące: chorowitości starszych pracowników, a co z tego wynika – zbyt częstej ich absencji w pracy; nieumiejętności pracy z użyciem nowych technologii oraz niskiej wydajności. Porównując struktury odpowiedzi przedstawione na rysunku 1 i rysunku 2, można też zauważyć, że pracodawcy, którzy doświadczyli pracy ze starszymi pracownikami mają najwięcej zastrzeżeń do częstych zwolnień lekarskich tych osób. Dostrzegalne jest także częstsze wyrażanie obaw przez pracodawców, którzy nie zatrudniali wcześniej starszych pracowników. Może to świadczyć o dość stereotypowym postrzeganiu przez nich tej grupy wiekowej. Co istotne, łącznie pracodawcy przedstawiali aż kilkanaście zróżnicowanych czynników stanowiących źródło obiekcji wobec zatrudniania pracowników starszych.

Wydaje się, że wiele przedstawianych obaw, jak również częstotliwość ich wskazywania stoją niejako w sprzeczności z odpowiedziami pracodawców na inne pytania (w tym samym badaniu), dotyczące oceny wydajności oraz bezstronnego podejścia do pracowników w różnym wieku, a nawet rzekomego faworyzowania seniorów.

Przechodząc do zagadnienia dyskryminacji starszych pracowników na rynku pracy, warto zauważyć, że za osoby dyskryminowane uważa się w Polsce blisko 10% ludności powyżej 16. roku życia¹⁹. Relatywnie najczęściej opinię taką formułują właśnie ludzie

¹⁸ *Ibidem*, s. 102.

¹⁹ *Jakość życia w Polsce*, GUS, Warszawa 2014, s. 18.

w wieku 50–64 lat²⁰. Należy dodać, że pod koniec 2013 r. osoby z grupy wiekowej 50+ stanowiły ponad 24% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych w porównaniu z 22,8% przed rokiem i niespełna 16% w 2005 r. Oznacza to, że na przestrzeni ostatnich ośmiu lat udział ten zwiększył się o ponad 8%²¹. Analizowany proces związany jest oczywiście ze starzeniem się społeczeństwa²², ale wydaje się, że sprowadzanie opisywanych zmian tylko do tej jednej przyczyny jest nadmiernym uproszczeniem zjawiska.

W opozycji do ukazanych opinii pracodawców pozostają wyniki badań na temat rekrutacji kandydatów do pracy. Monitoring ogłoszeń o pracę przeprowadzony przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego wykazał, że na blisko 61 tysięcy przeanalizowanych ogłoszeń w niemal 25 tysiącach przypadków stwierdzono nieprawidłowości, które mogą prowadzić do dyskryminacji w zatrudnieniu, z czego 10% dotyczyło wieku²³. Więcej zarzutów co do bezstronności ogłoszeń odnosiło się jedynie do płci kandydatów. Podobne wnioski wynikają z badania przeprowadzonego przez Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej, podczas którego zbadano treść ponad 37 tysięcy ogłoszeń. W tym wypadku odsetek ogłoszeń, w których wystąpiła jakakolwiek z przesłanek dyskryminacyjnych, był wprawdzie wyraźnie mniejszy (niespełna 6%), ale ponownie okazało się, że dyskryminacja ze względu na wiek jest drugą w kolejności pod względem liczby naruszeń (najczęściej dyskryminuje się kandydatów ze względu na płeć). Z badań wynika ponadto, że dyskryminacja wiekowa występuje także w 42% wszystkich innych badanych przejawów dyskryminacji, a grupą ją dotkniętą są zwłaszcza osoby starsze. Ogłoszenia, w których doszło do naruszenia zasady niedyskryminacji, były zamieszczane w przeważającej większości przez samych pracodawców. W pozostałych sytuacjach ogłoszeniodawcami były podmioty zajmujące się profesjonalnie poszukiwaniem pracowników oraz urzędy pracy²⁴.

Występowanie wielu nieprawidłowości w procesie rekrutacji pracowników na pewno nie pozostaje bez wpływu na samoocenę sytuacji starszych osób w społeczeństwie i na rynku pracy. Tezę tę potwierdza badanie sondażowe przeprowadzone wśród ponad 1200 osób 50+ w Białymstoku, Inowrocławiu, Kielcach, Kraśniku, Lublinie, Poznaniu, Tczewie i Warszawie²⁵. W odczuciu połowy respondentów osoby w podeszłym wieku nie są traktowane z należyтым szacunkiem. Jeszcze liczniejsze grono badanych (58%) uważa, że dojrzałym wiekiem kandydaci są traktowani gorzej niż inni właśnie z powodu wieku. Najwięcej respondentów (82%) jako przyczynę nierównego, gorszego traktowania osób starszych wskazało brak kultury i właściwego wychowania osób młodszych. Na brak wiedzy o potrzebach i ograniczeniach starości zwróciła uwagę niemal połowa ankietowanych (49%)²⁶.

²⁰ *Jakość życia i spójność społeczna 2011 (wstępna analiza wyników badania ankietowego)*, Notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2011, s. 27.

²¹ *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014, s. 1.

²² Więcej na ten temat: J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 136–139.

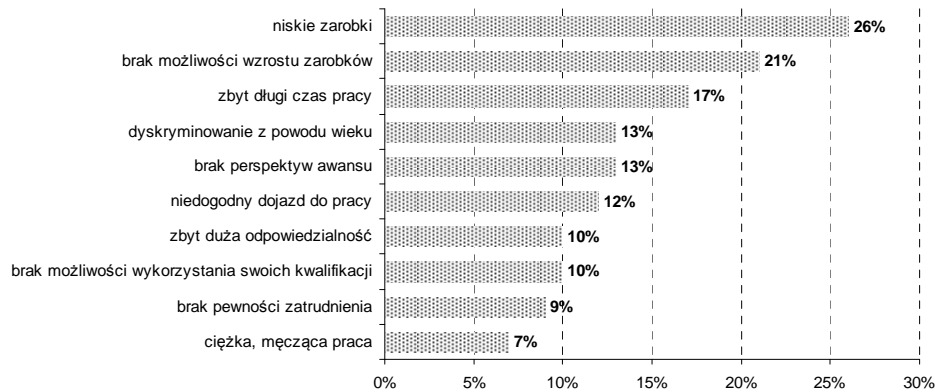
²³ *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość*, red. K. Kędziora, K. Śmiszka, M. Zima, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009, s. 11–14.

²⁴ I. Jaroszevska-Ignatowska, *op. cit.*, s. 29–30.

²⁵ Patrz: M. Łuczak, *Dyskryminacja ze względu na wiek w oczach ludzi starszych. Prezentacja wyników badania przeprowadzonego przez forum 50+. Seniorzy XXI wieku!*, [w:] *Stop dyskryminacji...*, s. 91–96.

²⁶ *Ibidem*, s. 95.

Rys. 3. Przyczyny niezadowolenia z obecnej pracy w opinii starszych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Radzka, *Praca w hierarchii wartości pracowników 50+ i wartości związane z pracą*, [w:] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, red. Cz. Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, s. 279.

W badaniu przeprowadzonym przez ALK i SMG/KRC zapytano pracowników 50+ o oczekiwania wobec idealnej pracy oraz ewentualne przyczyny niezadowolenia. Wyniki, które przedstawiono na rysunku 3, wskazują, że najważniejsze mankamenty obecnie wykonywanej pracy są związane z kwestiami finansowymi. Na problem otrzymywania niskiego wynagrodzenia wskazało 26% badanych, a na brak możliwości wzrostu zarobków – 21%, co w wypadku realiów polskiej gospodarki trudno uznać za zaskakujące. Na czwartym miejscu pod względem ważności (13%) wskazano dyskryminowanie ze względu na wiek²⁷. W tym samym badaniu poproszono również pracodawców i kadrę zarządzającą o wskazanie ewentualnych różnic w traktowaniu pracowników młodszych i starszych. Wśród najczęściej wskazywanych dysproporcji dominowały uwagi o wynagradzaniu. Część pracowników była zdania, że osoby starsze są pomijane przy: podwyżkach, premiach i ogólnie mniej zarabiają. Pozostałe zachowania dotyczyły stwarzania gorszych warunków do rozwoju (np. nieuwzględnianie przy szkoleniach), odmowy udzielenia pomocy czy lekceważenia tych osób²⁸.

W kontekście analizowanego tematu warto odnieść się jeszcze do ogólnopolskich badań dotyczących postaw wobec ludzi starszych, które były prowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej²⁹. Wynika z nich bowiem, że co czwarty Polak prezentuje wobec osób w wieku 50+ dystans, obojętność lub niechęć. I chociaż w ciągu ostatnich lat rośnie poziom życzliwości ze strony rodziny, sąsiadów i wspólnot parafialnych, to seniorzy nadal są w swoim środowisku traktowani bardzo różnie. Postawy życzliwości wobec nich cechują głównie środowiska osób dobrze sytuowanych, z wyższym wykształceniem,

²⁷ B. Radzka, *Praca w hierarchii wartości pracowników 50+ i wartości związane z pracą*, [w:] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+...*, s. 279.

²⁸ M. Skrzek-Lubasińska, op. cit., s. 332–333.

²⁹ E. Trafiałek, *Warunki integracji i ryzyka dyskryminacji ludzi starszych w rodzinie i środowisku lokalnym*, [w:] *O sytuacji ludzi starszych*, red. J. Hryniewicz, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012, s. 59–60.

natomiast im niższe wykształcenie i gorsze materialne warunki bytu respondentów, tym większa skłonność do krytycznej oceny osób starszych.

4. ZAKOŃCZENIE

Szczegółowa analiza zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek jest w Polsce mocno utrudniona, ponieważ brakuje cyklicznych i obszernych badań na ten temat prowadzonych przez instytucje państwowe, a nieliczne raporty, opracowywane przez jednostki naukowe lub badawcze, mają zazwyczaj charakter przyczynkowy i obejmują swoim zasięgiem jedynie wybrane regiony kraju. Dokładny monitoring i ocena realizacji polityki antydyskryminacyjnej wymagają systemowego podejścia do procesu zbierania danych o przejawach dyskryminacji na rynku pracy, czego do tej pory nie udało się w Polsce dokonać. Bez analiz empirycznych trudno bowiem rzetelnie i obiektywnie ocenić skalę problemu, jak również skuteczność działań, które można podejmować w celu eliminacji praktyk dyskryminacyjnych.

Z powodu postępującego procesu starzenia się społeczeństw przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek już wkrótce stanie się istotnym celem polityki gospodarczej (a nie tylko społecznej) w większości krajów na całym świecie. Niekorzystne zmiany w strukturze ludności w wieku produkcyjnym powodują zmniejszanie się zasobów pracy, a w konsekwencji – spadek podaży siły roboczej, który już za kilkanaście lat będzie stanowił bardzo poważny problem ekonomiczno-społeczny. Dlatego też bardzo ważna jest świadomość rangi zjawiska dyskryminacji pracowników w podeszłym wieku na rynku pracy i skutków, jakie mogą wystąpić, gdy aktywizacja zawodowa osób 50+ w przyszłości się nie powiedzie.

Podsumowując wyniki badań empirycznych przedstawionych w artykule, należy zauważyć, że zagadnienie dyskryminacji i marginalizacji osób starszych jest w Polsce bagatelizowane. Zdecydowana większość ankietowanych nie postrzega tego zjawiska jako problemu. Poza wyjątkami, do nierównego traktowania pracowników ze względu na wiek nie przyznają się pracodawcy oraz młodszy pracownicy, chociaż fakty i opinie osób będących adresatem działań dyskryminacyjnych wskazują na inny stan rzeczy. Osoby w wieku 50+ zauważają, że są pomijane przy podwyżkach i premiach, ogranicza się im możliwości rozwoju, ignoruje ich potrzeby i lekceważy.

Sukces polityki antydyskryminacyjnej oraz aktywizacji zawodowej starszych osób wymaga zatem zmian w zachowaniu obydwu zainteresowanych stron. Pracodawcy i młodszy pracownicy powinni się wyzbyć stereotypów i uprzedzeń, ale też osoby w wieku 50+ powinny się zdobyć większą otwartość, chęć współpracy i aktywność. Jest to jednak trudne, wieloaspektowe zadanie wymagające wielu działań systemowych, w których są konieczne realizacja skutecznej polityki państwa w zakresie systemu emerytalnego i wsparcia starszych pracowników na rynku pracy oraz współpraca instytucji państwowych z organizacjami pracodawców, związkami zawodowymi, a także jednostkami samorządowymi. Zwiększenie zatrudnienia pracowników w podeszłym wieku będzie bowiem możliwe jedynie wówczas, gdy zarówno pracodawcy, jak i osoby 50+ będą świadomi i przekonani co do korzyści, jakie może im dać aktywizacja zawodowa seniorów oraz będą mieli prawne i realne możliwości jej realizacji.

LITERATURA

- [1] Aronson E., Wilson T.D., Alert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [2] *Jakość życia i spójność społeczna 2011 (wstępna analiza wyników badania ankietowego)*, Notatka informacyjna, GUS, Warszawa 2011.
- [3] *Jakość życia w Polsce*, GUS, Warszawa 2014.
- [4] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, red. Cz. Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012.
- [5] Krzyżanowska Ł., *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013/291.
- [6] Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- [7] *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2013 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014.
- [8] O'Brien L.T., Hummert M.L., *Memory performance of late middle-age adults: Contrasting self-stereotyping and stereotype threat accounts of assimilation to age stereotypes*, „Social Cognition” 2006/24.
- [9] Posthum R.A., Campion M.A., *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions*, „Journal of Management” 2009/35.
- [10] Piesiak W., *Genetyka starzenia się mózgu*, „Neurokognitywistyka w Patologii i Zdrowiu. Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie 2011–2013”, Szczecin 2013.
- [11] Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., *Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych*, „E-mentor” 48/1 (2013).
- [12] Rizutto T.E., *Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter?*, „Computers in Human Behavior” 2011/27.
- [13] *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość*, red. K. Kędziora, K. Śmiszka, M. Zima, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009.
- [14] Skrzek-Lubasińska M., *Społeczne uwarunkowania aktywizacji zawodowej osób starszych 50+*, [w:] *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, red. Cz. Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012.
- [15] Sokołowski W., *Osoby 45/50+ zmagają się z dyskryminacją*, kariera.epr.pl.
- [16] *Stereotypy i uprzedzenia*, red. Z. Chlewiński, I. Kurcz, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.
- [17] *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, red. B. Szatur-Jaworska, Agencja Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005.
- [18] *Sytuacja osób powyżej 50. i 60. roku życia na rynku pracy Dolnego Śląska*, red. J. Sawicki, Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej, Wrocław 2013.
- [19] Trafiałek E., *Warunki integracji i ryzyka dyskryminacji ludzi starszych w rodzinie i środowisku lokalnym*, [w:] *O sytuacji ludzi starszych*, red. J. Hrynkiewicz, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2012.
- [20] Turner P., Turner S., Van de Walle G., *How older people account for their experiences with interactive technology*, „Behavior and Information Technology” 2007/26.
- [21] Van Dijk J.A.G.M., *The Deepening Divide, Inequality in the information Society*, Sage, London 2005.

THE STEREOTYPE OF THE WORKER 50+ AS A POTENTIAL SOURCE OF DISCRIMINATORY BEHAVIOUR IN THE IN THE WORK PLACE

This article aims to systematize knowledge about the stereotypes facing older workers. The article presents an overview of interdisciplinary research on the characteristics and be-

havior attributed to people at this age group in the work environment. The choice of topic stems from the belief that only thorough knowledge of the stereotypes facing employees aged 50 and over will bring about management processes that are free from discriminatory actions and marginalization of older workers.

The article presents the essence of such concepts as: stereotype, ageism, discrimination and marginalization. It illustrates the characteristics and behaviors that are assigned to people aged 50 and over, and presents evidence of discriminatory treatment, taken from selected reports from national studies on the subject carried out among employees and employers. Lastly, the article presents synthesized findings of studies on the issue of discrimination against older workers.

The collected empirical material allowed us to conclude that the issue of marginalization of older people in the work environment in Poland is rather neglected, and there is little awareness about the content and influence of stereotypes towards mature workers. Employers and younger employees do not admit to the unequal treatment of older employees, yet the facts and opinions of people to whom discriminatory actions are addressed to indicate a different state of affairs. Stereotypical perceptions of workers aged 50+ are recognized as an important source of such behavior.

Keywords: stereotype, age, ageism, marginalisation, discrimination

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.20

Tekst złożono w redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

Kazimierz MROZOWICZ¹
Piotr HALEMBA²

THE HUMAN FACTOR AND FATAL ACCIDENTS IN THE MOUNTAINS (THE MOUNTAIN THANATOLOGICAL STUDIES METHOD)

Suffering, pain, not to mention death of another person, lead a normal, mentally healthy individual to experience traumatic emotional states. Organizational effects of exposing an employee to a long-lasting trauma, caused by the aforementioned factors are not limited solely to economic costs, but cause damage in one's psyche and carry with it negative social consequences. In case of the socio-occupational role of a mountain rescuer, within the catalogue of traumatic factors, apart from: the direct risk to one's health or life, physical, meteorological, natural, geomorphological, economic and social factors, there is also a factor of observing a trauma, agony or death of another human. The article raises the issues of causes and circumstances of the emergence of fatal accidents in the area of operation of the Bieszczady Group of Mountain Voluntary Rescue Service³ (MVRS).⁴ It is assumed that the source of their occurrence is sometimes the man himself, whereas the human factor is the main cause of fatal accidents in the mountains. The purpose of this article is also to present a diagnostic and prognostic method called *The Mountain Thanatological Studies Method (MTS Method)*, which could support organizational and decision-making processes in improving the efficiency of rescue work in the mountains. It can effectively lower the intensity of the analyzed traumatic factor connected with the performed socio-occupational work, reducing at the same time the number of fatal accidents.

Keywords: the human factor and decisions, the human factor and accidents, management of safety in the mountains, causes of mountain accidents, fatal accidents, factors of threats to life in the mountains

1. INTRODUCTION

In a general sense, managing safety in the mountains involves assessment of the state of safety, formulation of the programs to reduce the accident and morbidity rate, stimulating, tracking and correcting the goals set in the programs of mountain rescue organiza-

¹ PhD Kazimierz Mrozowicz, The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, ul. Mikołowska 72A, 40-065 Katowice, (32) 207 53 24, e-mail: k.mrozowicz@awf.katowice.pl (corresponding author).

² PhD Piotr Halemba, The Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, ul. Mikołowska 72A, 40-065 Katowice, (32) 207 53 24, e-mail: p.halemba@awf.katowice.pl

³ In Polish: Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR)

⁴ Organizational environment in case of the Mountain Service is fixed assets, buildings, infrastructure and other pecuniary resources related to running a particular core business, related to its strategic domain, as well as the geophysical environment, in which strategic and operational objectives are implemented (e.g. a rocky area, mountains pastures, rivers, forests etc.). In case of the Bieszczady Mountain Rescue Service, the operating area is not only Bieszczady, Low Beskids, Słonne Mountains, but also the area of the Dynów Foothills and Przemyśl Foothills, adjacent to the listed mountains ranges.

tions and individual or institutionalized mountain tourism⁵. However, implementing effective safety management is challenging, particularly for companies that provide services⁶. Its practical objective is to improve the level of rescue work, reduce accident rate among people staying in the mountains mainly for tourist purposes, as well as for other reasons associated with their profession or the pursued aims. „*Knowledge on safety implies a distinction between those events that are relevant and need managerial attention and those events that can be neglected*”⁷.

Considerable significance is attached to psychosocial and organizational determinants of fatal accidents in people staying in mountain areas, who frequently have them as a result of a technical error, ignorance of threat, or the occurrence of an exogenous random event, related to a coincidence of unfavorable circumstances or with a break in the weather. Unfortunately, most fatal events are yet a result of one’s mental breakdown, destruction and suicide, and some – ironically – search for a ‘better tomorrow’ or a more dignified life. The human factor determines the level of safety in the mountains, both of those who rescue (mountain rescuers) and of those who are rescued.

2. MANAGEMENT OF SAFETY IN THE MOUNTAINS

The article gives an analysis of causes of fatal accidents and their determinants in the area of activity of the Bieszczady Group of Mountain Voluntary Rescue Service (MVRS): identification, description and classification in a subjective and objective perspective. In this way, a theoretical gap will be filled within the scope of scientific approach to the problem of causes of death cases in the mountains. Mountains are currently seen as a factor of the potential risk to human health and life, as they are characterized by the specific lie of the land and peculiar climate which, combined with technical – subjective shortcomings of the human, are sometimes the cause of his/her death.

The results of long-term observation of human behavior, equipment and skills in the mountains had motivated the authors of this article to carry out a study in that direction, which would show the actual state of things and real determinants of deaths in the mountains. It should be added that a working hypothesis was put forward at the beginning of the study and it assumed that sources of deaths in the mountains have a different etiology than it is popularly propagated. Mountains, more often than it is attributed to them, become only the scene and ‘silent observer’ of human death.

The idiographic method, suggested in the pages of this article may be used by other local mountain rescue groups in their preventive, training and intervention activities, and in the development of reliable rescue work and safe mountain tourism. The nomothetic approach will be possible only after the comparative analyses.

The authors of the presented article thus set themselves a few objectives. First of all, to create a preliminary psycho-demographic profile of an accident victim in the mountains.

⁵ K. Mrozowicz, P. Halemba, *Teoria motywacji uczenia się ról społecznych na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego*, [in:] *Zarządzanie w wybranych obszarach sportu, turystyki i rekreacji*, ed. P. Halemba, Monograph of the Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2011, p. 177-191.

⁶ S. Nenonen, J. Kivistö-Rahnasto, J. Vasara, *Safety considerations during different stages of a project life cycle in the manufacturing industry*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Article published online: 30 JULY 2012.

⁷ P. Swuste, „*You will only see it, if you understand it*” or occupational risk prevention from a management perspective, “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries” 18/4 (2008), p. 438–453

Secondly, to identify the factors and circumstances which determine a fatal accident in the mountains. Thirdly, to revise empirically the theorem about the dominant influence of objective external factors. By no means shall we question the impact of atmospheric pressure, temperature or breaks in the weather on subjective decision-making processes and their direct influence on human life. There are many indications that the role of the decision-making subject – the human, who performs various socio-occupational roles, takes on major significance.

The previously mentioned aspect of security management is a practical and theoretical field, which is based on the experience and knowledge of a broad spectrum of scientific and pragmatic disciplines⁸. One of the main features of the management of safety is that it presents the organization and its environment as a so-called socio-technical system, in which the dominant role is played by a man, who is the creator of this system in collaboration with the following things: objectives, tasks, work environment, technical equipment and technologies used⁹.

The organization and its environment began to be recognized as a multi-element whole that creates the system, and accidents as a result of their inefficient functioning¹⁰. According to the cited conclusion, accidents happen because the organization itself becomes their initiator or it is not able to prevent their occurrence¹¹. The systemic concept of accident causation influenced the decision to include actions that increase the identification of hazards and reduction of the risk of losing one's life or health into the scope of prevention¹². The subjective role of man as the cause of accident is not restricted to the realized to a different extent risk factors leading to the accident or even death.

The individual who makes an attempt on one's own life oversteps intimate and unknowable boundaries of transcendence, moving into an area in which the most rational and economical organization is not able to manage effectively. Apart from the obvious reasons, it must be remembered that an individual's decision in such situations is made with the utmost discretion and under conditions which hinder adequately quick intervention of appropriate emergency services.

In spite of that, one should not get into the discursive and above all pragmatic pessimism or simply defeatism, because identification of factors, recognizing motivations, topography and the demographic structure of suicides may contribute to a considerable increase in the organizational effectiveness of Mountain Rescue in terms of reducing fatal accidents. Description of thanatological factors and their classification will certainly enable more effective prevention of death in the mountains.

It is worth noting that effective management of safety in the mountains by the Mountain Service¹³, forming a strategic domain of the organization, the essence of its core activity or the purpose of its productive processes, is manifested in three main aspects: *help-*

⁸ R. Studenski, *Szacowanie i ograniczanie ryzyka*, „Atest – Ochrona Pracy” 1994/6, p. 32–45.

⁹ Ibidem.

¹⁰ J. Saari [ed.], *Successful Accident Prevention*, Institute of Occupational Health, Helsinki 1987.

¹¹ K. Mrozowicz, P. Halemba, *Ratownictwo górskie. Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w górach*, Publication of the Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2012.

¹² *Strategia Grupy Bieszczadzkiej GOPR (Strategy of the Bieszczady Mountain Rescue Service)*, Sanok 2006.

¹³ K. Mrozowicz, P. Halemba, *Teoria motywacji uczenia się ról społecznych na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego*, [in:] *Zarządzanie w wybranych obszarach sportu, turystyki i rekreacji*, ed. P. Halemba, Monograph of the Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2011, p. 177-191.

ing people in the mountains, elimination of mountain accidents and their consequences, as well preventive and training activities. However, mountain rescuers far too often witness in the mountains deaths of not only tourists, suicides, but also of illegal emigrants and their children. The organizational environment of the border mountain range, the vicinity of Ukraine – in case of the Bieszczady Mountain Rescue Service¹⁴ – chosen as a place of illegal transit of Asians and Africans to the area of the European Union, fosters attempts to cross the borders in an informal manner. Yet, it would be a case of severely undermined terminology, or rather a mere gaffe, to define refugees as ‘emigration tourists’, although formally speaking, such individuals meet the definition criteria existing in this field. Without going deeper into the theoretical intricacies, since no attention was paid to these issues, it is sufficient to say that a tourist is a person who undertakes this kind of activity for cognitive, health, stimulating, interpersonal or recreational purposes, outside the place of permanent residence, not driven by economic reasons.

The design and implementation of innovative methods of identification, evaluation, description and assessment of risk factors, and the development of diagnostic and prognostic measures, as permanent components of the security system within the organization and its external environment, becomes the key success factor in building a strategic advantage and in creating the image of a credible and reliable organization¹⁵ (Figure 1).

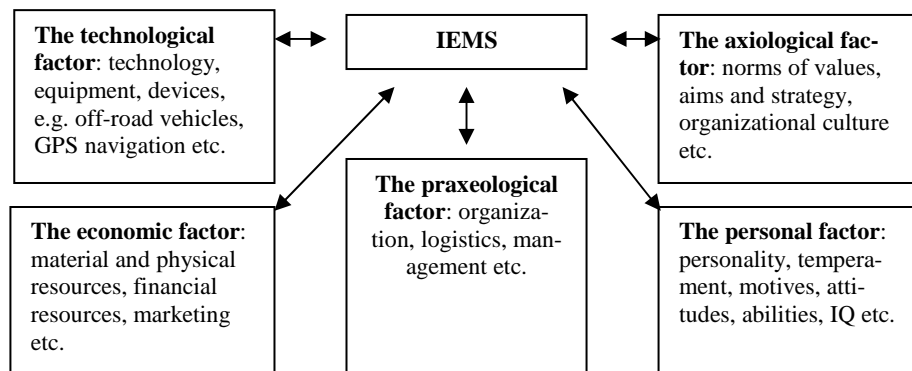


Fig. 1. Determinants of the Intervention Effectiveness of the Mountain Service – IEMS.

Contrary to opinions built on the wide-spread and superficial knowledge, GOPR endeavors after its public image, because sponsorship and donations are currently becoming for associations of this kind one of the leading ways of financing their activity (e.g. off-road vehicles, sportswear, mobile communications). The rationally perceiving their role Chieftaincy of GOPR and the management of Regional Groups of GOPR, as public benefit organizations have been running a peculiar ‘prosocial’ market game for many years. Its

¹⁴ J. Hołub, *Wypadki śmiertelne w obszarze działalności Grupy Bieszczadzkiej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego* [Fatal accidents in the area of activity of the Bieszczady Group of Mountain Voluntary Rescue Service], Bachelor thesis, PWSTE in Jarosław, Jarosław 2012.

¹⁵ K. Mrozowicz, P. Halemba, *Ratownictwo górskie. Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w górach*, op. cit., p. 127

aim is to create a brand public image, based on the knowledge and substantive skills in the field of mountain tourism and sport forms of mountain climbing, as well as ethical¹⁶ and humanitarian attitudes of the members of the Mountain Service¹⁷.

To put it simply, it can be stated that the effectiveness of intervention of mountain rescue is determined by marketing factors, supporting the existence of the GOPR association under free market conditions and axiological factors which secure the implementation of organizational principles. The carried out scientific analysis improves the effectiveness of both. Implementing statistical analyses and mathematical models into the operational activities of GOPR will certainly affect escalation of effectiveness in achieving organizational objectives and tasks, increasing the market value of this organization in a social sense.

3. THE BIESZCZADY MOUNTAIN RESCUE SERVICE IN OUTLINE

The Bieszczady Mountain Rescue Service (abbreviated as GB GOPR) operates in the area of the Subcarpathian Voivodeship in Bieszczady and the eastern part of the Lower Beskids, as well as in the adjacent to the aforementioned mountains foothills (the Przemysł Foothills, the Dynów Foothills) of a total area of 4000 km². The area of operation of the Group is closed by¹⁸:

- the northern border: the Krościenko - Sanok - Krosno – Jasło railway line,
- the western border: eastern of the road Jasło - Nowy Żmigród - Krempna to the border with Slovakia (Beskid Pass 593 m),
- the southern border: the border with Slovakia (to the summit Krzemieniec 1221 m) and with Ukraine to Użocka Pass 853 m,
- the eastern border (the border with Ukraine to the border crossing in Krościenko).

GB GOPR currently brings together (state from 01.07.2012) 203 rescuers, including 16 professional ones and 187 volunteers, gathered in four Operation Sections: Lutowska, Cisna, Sanok, Krosno. The Chief of the Mountain Service and other rescuers perform their duties in compliance with the Regulations of the Rescue Service and the Labor Code. Round-the-clock duties are carried out by rescuers of the Central Station in Sanok and in Rescue Stations in Ustrzyki Górne, Cisna, the PTTK Mountain Lodge in Połonina Wetlińska and at the Base of the General Rescue in Dukla¹⁹.

Depending on the degree of training, technical qualifications and seniority, ordinary members of GB GOPR have the following degrees: a rescuer candidate, mountain rescuer, senior mountain rescuer, mountain rescue instructor and senior mountain rescue instructor.

Rescuers of GB GOPR use modern equipment which enables to carry out activities in any conditions. Due to the nature of the terrain, they undertake rescue work also outside the area of Bieszczady and part of the Low Beskids in search operations in Subcarpathia, providing assistance to victims of road accidents, natural disasters etc. GB GOPR has

¹⁶ J. Jarosiński J., *Błękitny Krzyż na połoninach. Monographs of the Bieszczady Mountain Rescue Service*, The RUTHENUS Publishing House, Krosno 2011.

¹⁷ Regulamin Służby Ratowniczej GOPR (Regulations of the GOPR Rescue Service), Uchwała Zarządu (Resolution of the Board of) GOPR/PTTK no. 250/VIII/1975 of 9 September 1975.

¹⁸ *Program Grupy Bieszczadzkiej GOPR (The Bieszczady Mountain Rescue Service Program) 2011–2014*, Sanok 2011.

¹⁹ Hołub J., *Wypadki śmiertelne w obszarze działalności Grupy Bieszczadzkiej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*, op. cit., p. 35

published a quarterly entitled *Echo Połonin* since 2000 (the Bieszczady Mountain Rescue Service Program 2011-2014), in which it raises not only the issues of mountain prevention, but also general organizational problems.

Rescuers from Bieszczady, within the scope of their core and operational activity, which consists in providing constant supervision of safety in the mountains in the form of a 24-hour watch, protect the organization and the way in which the following group forms of tourism are run: rallies, hikes, sport and leisure events, extreme forms of sport, support in the areas of cable railways and ski lifts.

As part of their operational activity, rescuers from GB GOPR participated in securing large massive events e.g.: the pilgrimage of *Pope John Paul II* and *Benedict XVI*, the *Finales* and *Woodstock* Festivals organized by the *Great Orchestra of Christmas Charity*, or regular events such as: *Bieg Rzeźnika (Butcher's Run)*, *Bieg na Cergową (Run to Cergowa)*, *Ogólnopolski Bieszczadzki Rajd Narciarski (National Bieszczady Ski Rally)*, *Bieg Narciarski Szlakiem Bieszczadzkiej Kolejki Leśnej (Ski Run along the route of the Bieszczady Forest Railway)*, *the Way of the Cross to Tarnica*. They also annually organize Mountain Film Review and cooperate with: the Polish Medical Air Rescue in Sanok, Bieszczadzki Border Guard Regional Unit in Przemyśl, Bieszczady National Park, Fire Brigade, Regional Directorate of State Forests in Krosno, Civil Defense, STORAT rescuers and mountain rescuers from Ukraine and Slovakia (Bieszczady Mountain Rescue Service Program 2011-2014). According to the project called Bieszczady Mountain Rescue Service Program 2011-2014 and regulations in the Strategy of the Bieszczady Mountain Rescue Service from 2006, important determinants of further development of the Group are:

- saving human life, protecting natural resources, performing prevention activities, preserving own traditions,
- retaining organizational integrity as an apolitical organization which attains its goals on the basis of the staff consisting of trained and committed rescuers,
- respect for the history and tradition of mountain rescue and handing them down to young generations of rescuers,
- raising the level of training and the level of rescue, technical and medical qualifications,
- maintaining operational readiness of the mountain service at a high level on the basis of modern rescue equipment.

4. THE MOUNTAIN THANATOLOGICAL STUDIES METHOD (THE MTS METHOD)

The study used a monographic method which in practice is used in the following techniques and tools: preliminary archival research, critical analysis of the source data, participant observation, casual and depth interview.

The monographic method covered a thorough analysis of descriptive documentation and printed in scientific sources query of source materials of the Archive of GB GOPR in Sanok: Book of Expeditions, Duty Roster, written reports, cards of accidents, literature on the subject and supplementary literature (including popular science publications and the press), as well as the Internet.

In the course of the study, there were open and close interviews, structured and casual, unstructured interviews, and single with a group of deliberately chosen respondents, res-

cuers of BG GOPR. The interviews were conducted individually in the period from December 2011 to January 2012. In total, 34 interviews were carried out: 7 with managers of rescue actions and expeditions and 27 with rescuers taking part in rescue actions and expeditions. Informal interviews gave the respondents an opportunity to express themselves freely, and thus to obtain undistorted and substantial information by asking non-standard and unconventional questions during a casual conversation. Answers given by rescuers were honest, matter-of-fact statements, devoid of confabulation, and gave the impression of a narrative of real events. They became a valuable source material, which our research team owes to Mr. Jacek Hołub, who for research purposes used the fact that a mountain rescuer is trusted and respected by the respondents.

The participants of the study had been informed of the objectives and nature of the interviews. The questions addressed to a particular subject were in a special way related to a specific rescue action or expedition: the phase of preparing equipment and organizing the rescue team, circumstances of getting to the place of the accident, the manner of declaring somebody dead, transporting corpses.

A casual conversation (informal group interview) among the rescuers from the Group was also used, during which free questions were posed in order to collect reliable data, and also to clear the traumatic atmosphere, which usually pervades memories of such events. The study was carried out without any disruption, and its purpose met with the approval from the subjects and the management of the Group.

For technical data recording, the following devices were used: a camera, dictaphone, traditional and electronic data carriers, photographic material from own collections and from the Archive of GB GOPR in Sanok, sketches of the places of death, records of paths leading to places of death, record of the absolute altitude using a GPS navigation device, which is in the inventory of the District Station of GOPR in Ustrzyki Górne and Cisna, and also the cartographic base Bieszczady 1:60000 by the Ruthenus Publishing House from 2008/2009 and Beskid Niski 1:125000 by the PPWK Publishers from 1999.

Generally, the conducted analyses and the applied research methods were to answer some key research questions, namely:

- What is the nature of factors which determine the causes and circumstances of fatal accidents in the area of activity of GB GOPR?
- Which of the personal and situational determinants play a major role in causing fatal accidents within the area of operation of the Mountain Service GB GOPR?
- Are there enough reasonable grounds in order to be able to create a propaedeutic and simplified profile of a fatal accident victim in the mountains, and if so, what will its characterization be?

Before starting the presentation of the results of the study and their interpretation, it must be clearly emphasized that due to the fact that 100 observations of fatal accidents is such a large number that it nearly matches the normal (Gaussian) distribution. This led the authors to limit statistical tools only to the percentage distribution analysis. Moreover, due to the raised research questions, it was not our intention to draw implications about potential differences in the shaping of the variable – fatal accident – between regional groups of GOPR, operating in different mountain ranges. Categorization, description of factors and abstracting a possible demographic profile of an average fatal accident victim became the objectives. In the next few years it could be reasonable to analyze the significance of differences between the means and variances of distributions of the estimated variable based

on the data obtained from all the local mountain rescue groups. Interesting study results could be also provided by factor analysis.

Secondly, it was assumed that the development of concentration of the analyzed variable at the level of at least 50% means that it expresses a certain average state within the studied case groups. The levels below 10% and above 90% were considered as extremely low or high intensity, characterizing only a small proportion of cases from the whole studied group.

The ones whose level falls within the range of 50% and more were regarded as representative, and thus characteristic features of the analyzed variable. This kind of approach, although not free of certain mathematical imperfections, allows a bit simpler and logical systematization activities in creating the sought after personal and situational profile of a fatal accident victim in the mountains.

5. THE THANATOLOGICAL FACTOR – STRUCTURE AND CHARACTERIZATION

In the years 1964-2012 (that is from the date of establishing GB GOPR to 19 September of the current year), there were 105 fatal accidents within the operational area of the Group, whereas the presented idiographic-statistical analysis applies to 100 events, i.e. as many as happened until the moment of carrying out this analysis (2010-2012). Five fatal accidents took place during the process of drawing up the materials and editing this article.

Preliminary research of source materials implies that the dominant region in terms of mortality, in which the Group operates, is the area of the High Bieszczady with ranges of mountain pastures and the Wooded Bieszczady with forested mountain ridges of Wołosań and Chryszczata. The following towns correspond to this location: Ustrzyki Górne, Wetlina and Cisna [1]. Accumulation of fatal accidents in this part of the area of activity of GB GOPR may suggest that topographic conditions such as: the lay of the land, its vastness and height, are a direct factor of a threat to life. The results show that in most cases it is a false implication. Causes of death in the mountains generally lie in human decision-making processes and they should become the main subject of analysis, observation, perhaps even supervision. As an inaccessible area, difficult to explore particularly in the winter season, it is conducive to activities which are the direct cause of death and thus limit the rescue effectiveness of Mountain Service.

In Table 1, there is a list of 12 criteria factors, which diversify the causes of fatal accidents in the area of activity of the Bieszczady Group of GOPR. In the light of the obtained findings, a unique regularity can be observed. In fact, the majority of fatal accidents took place before the arrival of GOPR, and so it did not happen after carrying out rescue activities (60%). This means that, as a matter of fact, rescuers after arriving at the place of the accident only found the body of the deceased victim. Therefore, their role was restricted only to searching, not to medical actions. No resuscitation actions were performed. The overwhelming majority of fatalities are men (84%) who are middle-aged (about 30%), dying mainly in Bieszczady (84%) in mountain areas (53%), in the winter (53%), as a result of non-tourist initiatives (67%), under the influence of the human factor (77%).

Table 1. Conditions and circumstances of fatal accidents in the context of thanatological criteria in the area of activity of GB GOPR

No.	Criteria and context	Conditions and circumstances of death	Results	Results	Results	Results
1.	Reaction of GB GOPR	death before or after the arrival of mountain rescuers	before the arrival – 60%	after the arrival – 40%	x	x
2.	Sex of the deceased	sex determined on the basis of autopsy by a pathologist	females – 14%	males – 84%	not established – 2%	x
3.	Age structure	age determined on the basis of the identification card	up to 18 years old – 9%	19-35 years old – 31%	36-55 years old – 28%	56-81 years old – 11%
4.	Place of death	Bieszczady, The Low Beskids and the buffer zones: Słonne Mountains and Foothills	Bieszczady – 84%	The Low Beskids – 6%	buffer zones – 10%	X
5.	Nationality	Poles, allochtonen	89% - Poles	7% - allochtonen	4% - not established	X
6.	Place of residence	registered residence	subcarpathia – 58%	from outside – 31%	7% - allochtonen	4% - not established
7.	Motivational cause	motive-related cause	tourism – 30%	not tourism – 67%	3% - not established	X
8.	Altitude	lowland or upland area	up to 600 m above sea level – 47%	over 600 above sea level – 53%	x	X
No.	Criteria and context	Conditions and circumstances of death	Results	Results	Results	Results
9.	Season	summer or winter season	winter (XI-IV) – 53%	summer (V-X) – 47%	x	X
10.	Month	extremes of severity	January – 23%	November – 2%	on average – ok.10%	X
11.	Time of day	time of recording	6.00-18.00 – 87%	18.00-6.00 – 11%	not established – 1%	X
12.	Risk factors	human – natural, technical, environmental	the human – personal factor – 77%	the technical factor – 11%	the environmental factor – 5%	not established – 7%

Source: own study based on

The results of the conducted study indicate that the personal (human) factor occupies a crucial role in the occurrence of fatal accidents in the examined region. Within the scope of this factor we may point out the following rank:

- I. suicide (mostly hanging oneself);
- II. alcohol poisoning;
- III. decision-making mistake such as: inaccurate assessment of one's state of health, conditions or technical and equipment capabilities, ignorance of topography, physical and mental exhaustion, cold.

As a matter of fact, it is evident that the thanatological factor occurs in two forms: teleological (death is the target or effect) and irrationalist (death is a result of one's mistake) (Figure 2).

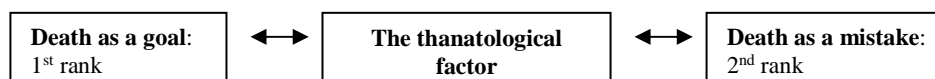


Fig. 2. The dual nature of the thanatological factor in the mountains. Death as a man's goal – death as a man's mistake

A major part of fatal accidents is deliberate and measured by their victims, and it sometimes happens that they are well thought out and meticulously planned. This means that the human factor is of teleological nature and is connected with the decision-making process. In order to synthetically express the above conclusions, an empirical model was created, the so-called *Psycho-demographical profile of a fatal accident victim in the mountains*. It is found in two variants: dominant (foreground) and complementary (peripheral), and its declination is caused by the dual (twofold) nature of the thanatological factor and is mostly of practical significance. Their use enables to identify a potential accident victim in the mountains.

5.1. Dominant (foreground) profile – death as a decision-making objective

An average victim of a fatal accident in the area of operation of GB GOPR is: a Polish citizen (84%) of the male sex (84%), registered in the Subcarpathian Voivodeship (58%), in the 19 to 55 age bracket (59%), killed in the mountain area (53%) in the winter season (53%), mainly in January (23%), under circumstances not directly related to practicing mountain hiking (67%), nevertheless as a result of the reasons for the existence of agony triggered off by one's own deliberate action, characterized by different levels of sanity (84%).

5.2. Complementary (peripheral) profile – death as a decision-making mistake

An average victim of a tourist accident ending with death in the area of activity of GB GOPR is: a Polish citizen (84%) of the male sex (84%), registered in the Subcarpathian Voivodeship (58%), in the 19 to 55 age group (59%), killed in the mountain area (53%), mostly in Bieszczady (84%), rarely in the Lower Beskids (6%), in the winter season (53%), mainly in January (23%), under the circumstances which are directly associated with mountain tourism (30%), as a result of the circumstances caused in consequence of harmful activities or making a wrong decision.

6. CONCLUSIONS – PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE PROFILES

On the grounds of the conducted study and the operationalization of data, an exact amount of information was obtained, on the basis of which a few final conclusions could be drawn. Here they are.

Firstly – men are statistically more often the victims of fatal accidents in the mountains, as they are more likely to exhibit risky behavior, especially in the context of showing one's courage in front of other members of the group; they are more willing to ignore danger, particularly when their decisions are made in the state of alcoholic intoxication; it happens that the prime motive for dangerous behavior is recuperation of self-esteem in comparison with the group by taking daring actions.

Secondly – the level of risk tolerance seems to decrease with age; more mature people prefer to choose routine situations of a programmed structure, and thus experienced and proven safe; young people seek novelty, stimulation and sensations that are hence produced, perceiving risk as a source of surprising, strong stimuli and exciting adventures.

Thirdly – geothermal conditions of the winter season combined with equipment and technical defects and lack of professional competence (knowledge, experience, skills, seniority in the role of a mountain tourist, appropriate psychomotor development and level of physical fitness, finely developed personality: attitudes, motivations and character features) of a man in the mountains increase the danger of death.

Fourthly – the main and direct cause of fatal accidents in the mountains is the goal of action. It might be reaching the peak of the mountain in bad weather conditions with inadequate preparation in terms of fitness and equipment, however, most frequently it is not the mountain environment that causes death, but the man himself due to the fact of choosing a terrifying epitaph on a forlorn mountain burial mound, or even by not being aware of the approaching agony (being in the state of fatal intoxication).

Fifthly – remarks for the rescue practice:

- rescue teams should consist of strong, insensitive to traumatic sight (pain, injuries, human corpse), resistant to stress overload men,
- search and rescue teams should be numerous (e.g. 8, 12-person) in order to reasonably quickly get to the scene of an accident, and also to frequently change the staffing of stretchers (fatigue which intensifies while marching in the snow and freezing weather at night),
- the control of the tourist traffic ought to be of a permanent nature, and its escalation should take place in the winter season (December, January, February) in cooperation with mainly the Police and economic entities which are in the service and commercial sector,
- safe mountain tourism should be still promoted with the use of the available media in various social circles, it seems legitimate to refer people addicted to alcohol to treatment, but it falls outside the competence of GOPR.

To sum up, it needs to be stated that the results of the carried out study should be the starting point for subsequent studies, but of the nature of a comparative analysis. Using the proposed *MTS Method*, they should embrace other local groups of Mountain Volunteer Search and Rescue: the Beskidy Group, the Jura Group, the Krynica Group, the Kar-konosze Group, the Podhale Group, the Wałbrzych-Kłodzko Group and Tatra Volunteer Search and Rescue (Polish: TOPR).

The findings of the scientific thought, casual interviews and participant observation suggest that in this field there can be quite considerable discord in terms of the categories of risk factors. This intuitive implication, however, ought to be supported by results of a guided study. There have been few analyses of this kind so far and they are solely part of the authors' scientific accomplishments. There is no scientific discourse or polemics in this regard, and the scientific legacy of the authors of this article is not accompanied by competitive views. This obvious scientific loophole hinders the critical analysis of other authors (theoretical predecessors) and the possible polarization of views, whereas evolution of the presented issues develops almost exclusively in the practical space. This means that on the pages of scientific publications there are only chosen issues concerning the management of mountain rescue services, but otherwise it is a transfer of the real need of practice to scientific explanations. What is more, scientific implications find their reflection in practice, and this in turn justifies the conduct of research activities.

The proposed *MTS Method*, used in practice in the preventive and intervention activity of local groups of GOPR, may cause an increase in the effectiveness of organizational work, increase in the level of occupational safety of rescuers and the condition of accident victims, and thereby an improvement in working conditions by reducing the risk factors for health and life.

LITERATURE

- [1] Hołub J., *Wypadki śmiertelne w obszarze działalności Grupy Bieszczadzkiej Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego* [Fatal accidents in the area of activity of the Bieszczady Group of Mountain Voluntary Rescue Service], Bachelor thesis, PWSTE in Jarosław, Jarosław 2012.
- [2] Jarosiński J., *Błękitny Krzyż na połoninach. Monographs of the Bieszczady Mountain Rescue Service*, The RUTHENUS Publishing House, Krosno 2011.
- [3] Leplat J., *Accidents and Incidents Production: Method of Analysis*, "Journal of Occupational Accidents" 1982/4, p. 51–60.
- [4] Mrozowicz K., Halemba P., *Ratownictwo górskie. Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania bezpieczeństwem w górach*, Publication of the Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2012.
- [5] Mrozowicz K., Halemba P., *Teoria motywacji uczenia się ról społecznych na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego*, [in:] *Zarządzanie w wybranych obszarach sportu, turystyki i rekreacji*, ed. P. Halemba, Monograph of the Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2011, p. 177–191.
- [6] Mrozowicz K., Puciato D., *Blue Cross organization as the subject of safety management in mountain tourism*, "The Małopolska School of Economics in Tarnow, Research Papers Collection" 16/2 (2010), p. 99–108.
- [7] Mrozowicz K., Ziaja W.W., *Strategia marki sieciowego przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Publication of the Jerzy Kukuczka Academy of Physical Education in Katowice, Katowice 2012.
- [8] Mrozowicz K., *Model procesu podejmowania decyzji (na przykładzie badań ratowników górskich)*, „Organizacja i Kierowanie” 147/4 (2011), p. 193–207.
- [9] Mrozowicz K., *Psychologiczne i organizacyjne mechanizmy formalizacji ról społecznych w organizacji (na przykładzie GOPR)*, „Przegląd Organizacji” 2010/5, p. 27–31.
- [10] Mrozowicz K., *Teoria zachowań organizacyjnych (na przykładzie niektórych aspektów roli społecznej ratownika GOPR)*, „Organizacja i Kierowanie” 144/1(2011), p. 67–85.

- [11] Mrozowicz K., *Zachowania pomocne w świetle humanistycznej teorii organizacji (w świetle badań motywacji i postaw służby medycznej)*, „Przegląd Organizacji” 2010/7–8, p. 35–39.
- [12] Mrozowicz K., *Zachowania ratowników górskich w świetle badań systemu wartości*, „Przegląd Organizacji” 2010/10, p. 15–20.
- [13] Mrozowicz K., *Zarządzanie działalnością interwencyjną górskich organizacji ratowniczych na tle teorii zarządzania systemem bezpieczeństwa*, [in:] *Turystyka zrównoważona i ekoturystyka*, ed. A. Gotowt-Jezińska, J. Śledzińska, The PTTK „Kraj” Publisher, Warsaw 2008, p. 137–153.
- [14] *„Na każde wezwanie...” Pięćdziesiąt lat działalności Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego 1952-2002*, ed. A. Jonak, Centralny Ośrodek Turystyki Górskiej PTTK, Kraków 2012.
- [15] Nenonen S., Kivistö-Rahnasto J., Vasara J., *Safety considerations during different stages of a project life cycle in the manufacturing industry*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, Article published online: 30 JULY 2012.
- [16] *Program Grupy Bieszczadzkiej GOPR (The Bieszczady Mountain Rescue Service Program) 2011–2014*, Sanok 2011.
- [17] *Regulamin Służby Ratowniczej GOPR (Regulations of the GOPR Rescue Service)*, Uchwała Zarządu (Resolution of the Board of) GOPR/PTTK no. 250/VIII/1975 of 9 September 1975.
- [18] *Strategia Grupy Bieszczadzkiej GOPR (Strategy of the Bieszczady Mountain Rescue Service)*, Sanok 2006.
- [19] Studenski R., *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Publication of the Silesian University of Technology, Gliwice 1996.
- [20] Studenski R., *Szacowanie i ograniczanie ryzyka*, „Atest – Ochrona Pracy” 1994/6, p. 32–45.
- [21] *Successful Accident Prevention*, ed. J. Saari, Institute of Occupational Health, Helsinki 1987.
- [22] Swuste P., *„You will only see it, if you understand it” or occupational risk prevention from a management perspective*, “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries” 18/4 (2008), p. 438–453.

CZYNNIK LUDZKI A WYPADKI ŚMIERTELNE W GÓRACH (METODA GÓRSKIEGO STUDIUM TANATOLOGICZNEGO)

Cierpienie, ból, śmierć drugiego człowieka powodują u normalnej, zdrowej psychicznie jednostki przeżywanie traumatycznych stanów emocjonalnych. Skutki organizacyjne ekspozycji pracownika na długotrwałą traumę spowodowaną wspomnianymi czynnikami nie ograniczają się wyłącznie do kosztów ekonomicznych, ale wyrządzają także szkody w jego psychice oraz pociągają negatywne skutki społeczne. Wspominany wymiar nie dotyczy wyłącznie kwestii etycznych. Zdobywana wiedza uzupełnia potencjał społeczny organizacji. Staje się ona zatem istotnym elementem kulturotwórczym, jest podstawą formułowania celów, wartości oraz norm zachowań jednostkowych i zespołowych. Czynniki te sprzyjają wzmocnieniu trwałości kultury organizacyjnej.

W wypadku roli społeczno-zawodowej ratownika górskiego w katalogu czynników traumatycznych oprócz: bezpośredniego narażenia zdrowia lub życia, czynników fizycznych, meteorologicznych, przyrodniczych, geomorfologicznych, ekonomiczno-społecznych znajduje się też czynnik obserwacji traumy, agonii lub śmierci innego człowieka.

W artykule podjęto problematykę przyczyn oraz okoliczności powstawania wypadków śmiertelnych w obszarze działania Grupy Bieszczadzkiej Górskiego Ochotniczego Pogoto-

wia Ratunkowego (GOPR)²⁰. Zakłada się, że źródłem ich powstawania bywa sam człowiek, czynnik ludzki zaś jest główną przyczyną powstawania wypadków śmiertelnych w górach. Celem artykułu jest też zaprezentowanie metody diagnostyczno-prognostycznej pod nazwą Metoda Górskiego Studium Tanatologicznego (Metoda GST), mogącej wspomóc procesy organizacyjno-decyzyjne w podnoszeniu efektywności pracy ratowniczej w górach. Może ona skutecznie obniżyć natężenie analizowanego czynnika traumatycznego, związanego z wykonywaną pracą społeczno-zawodową, ograniczając równocześnie liczbę wypadków śmiertelnych.

Słowa kluczowe: czynnik ludzki a decyzje, czynnik ludzki a wypadek, zarządzanie bezpieczeństwem w górach, przyczyny wypadków górskich, wypadki śmiertelne, czynniki zagrożeń życia w górach

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.21

Tekst złożono w redakcji: maj 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

²⁰ Środowiskiem organizacyjnym w wypadku Służby Górskiej są środki trwałe, budowle, infrastruktura oraz inne zasoby materialne związane z prowadzeniem danej działalności podstawowej, związane z jej domeną strategiczną, a także otoczenie geofizyczne, będące środowiskiem realizacji celów strategicznych i zadań operacyjnych (np. teren skalny, połoniny, rzeki, lasy etc.). W wypadku działania Grupy Bieszczadzkiej GOPR terenem operacyjnym są nie tylko Bieszczady, Beskid Niski, Góry Słonne, ale również obszar Pogorza Dynowskiego i Przemyskiego, przylegający do wymienionych pasm górskich.

Agnieszka PIOTROWSKA-PIĄTEK¹
Kornelia BEM-KOZIEL²

ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE URZĘDU STATYSTYCZNEGO W KIELCACH

Niniejszy artykuł poświęcony jest praktycznym aspektom zarządzania. Dotyczy problematyki zaangażowania społecznego pracowników jednostek administracji publicznej. W części teoretycznej, w której wykorzystano analizę literatury przedmiotu, przedstawiono zaangażowanie społeczne jako obszar koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Koncepcja ta staje się coraz bardziej popularna jako obszar rozważań naukowych i badań empirycznych oraz praktycznego zastosowania w działalności różnego typu organizacji. W części empirycznej, stanowiącej studium przypadku, zaprezentowano przykłady włączania się pracowników Urzędu Statystycznego w Kielcach w akcje z zakresu zaangażowania społecznego. W obecnej koncepcji zarządzania tą organizacją istotną rolę odgrywa podejmowanie działań, których celem jest wzmocnienie poczucia misji społecznej, kreowanie postaw otwartych, wzmocnienie pozytywnego wizerunku urzędu i statystyki publicznej. Z punktu widzenia zarządczego, podejmowane akcje z zakresu zaangażowania społecznego traktowane są jako instrument realizacji tych celów. Przedstawiono również wyniki badania przeprowadzonego metodą CAWI, którego celem było określenie typowej aktywności pracowników Urzędu w zakresie zaangażowania społecznego, ich postaw względem tego typu działań oraz oceny podjętych przez Urząd akcji. Uzyskane wyniki wskazują, że pracownicy akcje takie odczytują w sposób pozytywny, przy czym uważają, że przynoszą one większe korzyści zewnętrzne (wizerunkowe) niż wewnętrzne. Respondenci zgadzają się, że charakter pracy jaką wykonują (administracja publiczna) obliguje ich do pozytywnego stosunku do akcji społecznych. Dodatkowo, w świetle zaprezentowanych wyników, warto zwrócić uwagę na pozytywny wpływ, jaki wywiera aktywność z zakresu zaangażowania społecznego na poprawę relacji interpersonalnych w organizacji.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, wizerunek, zarządzanie zasobami ludzkimi, studium przypadku, badanie CAWI

1. WPROWADZENIE. ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE ORGANIZACJI

Jak wskazuje przegląd literatury przedmiotu, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, *Corporate Social Responsibility*) staje się coraz bardziej popularna jako obszar rozważań naukowych i badań empirycznych oraz praktycznego zastosowania w działalności różnych organizacji. Jednak wciąż nie ma zgodności co do przyjęcia jedno-

¹ Dr Agnieszka Piotrowska-Piątek, Urząd Statystyczny w Kielcach, ul. Zygmunta Wróblewskiego 2, 25-369 Kielce, tel.: +48 41 249 96 00; e-mail: a.piotrowska-piatek@stat.gov.pl; Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Al. Tysiąclecia P.P. 7, 25-314 Kielce (autor korespondencyjny).

² Mgr Kornelia Bem-Kozieł, Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, ul. Jagiellońska 109 A, Kielce, tel.: + 48 502 255 491; e-mail: korneliabem@poczta.onet

litego i wspólnego dla różnych środowisk (m.in. akademickich, biznesowych) sposobu jej definiowania. Badacze prezentują różnorodne podejścia w tym zakresie³.

Warto przytoczyć definicję CSR zaproponowaną przez Komisję Europejską (KE) w *Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Zgodnie z nią CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. W odnowionej strategii KE zauważa, że aby realizować koncepcje CSR, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami. Działania te powinny być podejmowane w celu maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców, innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości oraz mają służyć rozpoznawaniu, zapobieganiu i łagodzeniu ich możliwych negatywnych skutków⁴.

Na instrumentalny wymiar CSR w przyjętych przez przedsiębiorstwo celach zwracają uwagę William B. Werther oraz David Jr. Chandler. Według tych autorów CSR jest narzędziem pozwalającym na omówienie obowiązków, jakie firma ma do spełnienia w stosunku do otaczającego ją społeczeństwa oraz proponowania rozwiązań i tworzenia narzędzi umożliwiających identyfikację i spełnienie zobowiązań z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych⁵.

Należy podkreślić, że dla koncepcji CSR charakterystyczna jest dobrowolność i różnorodność obszarów⁶ oraz zróżnicowana intensywność działań⁷ podejmowanych przez przedsiębiorstwa i organizacje. Jednym z obszarów CSR jest zaangażowanie społeczne⁸, które w niniejszym artykule przyjęto jako przedmiotowy zakres rozważań.

Zaangażowanie społeczne organizacji definiuje się jako różnorodne formy aktywności na rzecz lokalnej społeczności lub ogółu społeczeństwa⁹. Organizacje podejmują inicjatywy w zakresie edukacji, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, rozwoju lokalnego czy przeciwdziałania dyskryminacji, promując równe szanse, a także różnorodność. Zaanga-

³ Por. G. Bartkowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011; A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013; J. Korpus, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006; S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna: nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

⁴ Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, 25.10.2011KOM (2011) 681.

⁵ W.B. Werther, D. Jr. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, wyd. 2, SAGE Publication Inc., London 2011, s. 7.

⁶ Na przykład norma ISO 26000 zawiera siedem obszarów, są to: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki w pracy, ochrona środowiska, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne.

⁷ Na przykład Ricky W. Griffin wyróżnia cztery podejścia do CSR w zależności od stopnia społecznej odpowiedzialności, są to: opór (najniższy stopień), społeczny obowiązek, społeczna reakcja i społeczny wkład (najwyższy stopień), więcej na ten temat w: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

⁸ Według normy ISO 26000 dobre praktyki, podejmowane w ramach zaangażowania społecznego powinny dotyczyć: planowania i realizacji projektów społecznych, uwzględniania przy wyborze kierunków zaangażowania realnych potrzeb społecznych, w tym podejmowania inwestycji społecznych w takich obszarach, jak edukacja i kultura, zdrowie, rozwój i dostęp do technologii, w: ISO 26000 <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000> (dostęp: 03.08.2014).

⁹ B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 98.

zowanie społeczne najczęściej przybiera formę programów edukacyjnych adresowanych do różnych grup społecznych, programów wolontariatu pracowniczego, a także pomocy rzeczowej i finansowej¹⁰. Coraz częściej zaangażowanie społeczne polega na bardziej strategicznym wsparciu, a mianowicie inwestycji społecznych¹¹. Do najważniejszych kategorii zaangażowania społecznego należą: wsparcie lokalnego terytorium – dobry sąsiad, działania dobroczynne (m.in. wolontariat), inwestycje społeczne, współpraca z partnerem społecznym (akcje typu biznes-organizacje pozarządowe), marketing zaangażowany społecznie, edukacja, bezpieczeństwo oraz zdrowie dzieci i młodzieży, edukacja dorosłych, współpraca z uczelniami¹².

Jedną z form zaangażowania społecznego, realizowaną w ramach koncepcji CSR, jest wolontariat pracowniczy, polegający na dobrowolnej pracy (np. wykonywanie określonych prac, przeznaczanie pewnej liczby godzin pracy) pracowników firm na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji)¹³. Rolą organizacji jest umożliwienie pracownikom podejmowanie inicjatyw społecznych oraz wspieranie tych działań finansowo lub organizacyjnie. Wolontariat pracowniczy może przybierać różne formy, na przykład udział w ogólnopolskich akcjach społeczno-charytatywnych, tworzenie własnych programów społecznych, pomoc w realizacji projektów proponowanych przez pracowników, zbiórka pieniędzy lub darów dla wolontariuszy¹⁴. W ramach działań CSR organizacja może też angażować pracowników w takie działania społeczne jak: filantropia (poprzez organizowanie akcji filantropijnych), przekazywanie 1% podatku dochodowego na rzecz organizacji pożytku publicznego (np. pomoc w wypełnianiu PIT) czy działanie na rzecz organizacji pozarządowych.

W niniejszym artykule zaprezentowano przykład zaangażowania społecznego pracowników Urzędu Statystycznego w Kielcach. Oprócz syntetycznego opisu działań oraz powodów, dla których są podejmowane, w artykule zaprezentowano wyniki badań własnych Autorki, których celem było określenie typowej aktywności pracowników w zakresie zaangażowania społecznego, ich postaw względem tego typu działań oraz oceny podjętych przez Urząd akcji. Część empiryczną opracowania poprzedza prezentacja aktywności Polaków w zakresie zaangażowania społecznego, która pozwoli Czytelnikowi na szerszy kontekst interpretacji uzyskanych wyników badań.

2. ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE POLAKÓW

W Polsce, zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, aktywnych społecznie jest 1/3 obywateli (34%)¹⁵. Więcej osób angażuje się w wolontariat

¹⁰ CCI, *Społeczne zaangażowanie firm*, <http://csr.pl/article/82/> (dostęp: 4.08.2014).

¹¹ B. Glinka, M. Kostera, *op. cit.*, s. 98.

¹² As Biznesu, *Zaangażowanie społeczne*, http://asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=395&Itemid=128 (dostęp: 29.05.2012).

¹³ PARP, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711> (dostęp: 3.08.2014).

¹⁴ *Firma = zaangażowanie. Pracownicy, wolontariusze, beneficjenci*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.

¹⁵ Zgodnie z przyjętymi w badaniu założeniami aktywność społeczna to: wolontariat „formalny”, „nieformalny”, a także wolontariat na rzecz kościoła lub związku wyznaniowego. W badaniu przyjęto, że przez: wolontariat „formalny” rozumie się poświęcanie swojego czasu lub pracę bez wynagrodzenia na rzecz lub za pośrednictwem organizacji albo grup społecznych, wolontariat „nieformalny” – poświęcanie swojego czasu lub pracę bez wynagrodzenia na rzecz osób spoza rodziny i kręgu znajomych lub też na rzecz swojego otoczenia (społeczności lokalnej, sąsiedztwa, miejscowości) wykonywaną bez pośrednictwa organizacji lub grup społecz-

„nieformalny” (27% badanych w 2013 r.) niż w wolontariat „formalny” (18%). Z badania wynika, że najczęściej motywami do podejmowania działań na rzecz innych są korzyści natury psychologicznej (66%), zinternalizowane wartości i normy społeczne (65%), relacje towarzyskie oraz społeczne (51%), a także korzyści bezpośrednie odnoszone z działalności społecznej (44%). Nieco rzadziej jako motywy podejmowania działań społecznych wymieniano pasję (36%) i oportunistyczny (29%). Co ciekawe, dla osób biernych aktywność społeczna budzi zarówno podziw i szacunek, jak i zdziwienie i niezrozumienie. Osoby z wyższym wykształceniem angażują się częściej w działania społeczne niż pozostałe osoby. Częściej zaangażowanie społeczne wykazują również kobiety niż mężczyźni, osoby zamożne, a także osoby młodsze. W Polsce za ważne formy zaangażowania społecznego należy uznać filantropię i przekazywanie 1% podatku dochodowego na rzecz organizacji pożytku publicznego. W działania tego typu w roku 2013 zaangażowało się 74% i odpowiednio 44% Polaków¹⁶.

3. ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW URZĘDU STATYSTYCZNEGO W KIELCACH

Pracownicy jednostek administracji publicznej stanowią szczególną grupę zawodową, ze względu na większe, w porównaniu z innymi grupami, poczucie misji i służebności społecznej. Wynika to przede wszystkim z istoty administracji publicznej, która wyraża się w charakterze wykonywanej pracy (usługi dla społeczeństwa, z reguły nieodpłatne).

W obecnej koncepcji i praktyce zarządzania Urzędem Statystycznym w Kielcach istotną rolę odgrywa podejmowanie działań, których celem jest wzmacnianie poczucia misji społecznej, kreowanie postaw otwartych, umacnianie pozytywnego wizerunku zewnętrznego urzędu i statystyki publicznej. Z punktu widzenia zarządczego podejmowane akcje z zakresu zaangażowania społecznego traktowane są jako określony instrument realizacji tych celów.

W ciągu ostatnich dwóch lat zorganizowano samodzielnie jedną akcję o zasięgu lokalnym o nazwie Fotel Prezesa, skierowaną do podopiecznych programu Akademia Przyszłości. Wydarzenie obejmowało spotkanie dzieci z dyrektorem Urzędu, ciekawe zajęcia dydaktyczne, zwiedzanie Urzędu, przekazanie słodkich upominków oraz prezentów z logotypem Urzędu. W omawianym okresie Urząd przyłączył się również do kilku akcji o charakterze ogólnopolskim na zasadzie przekazania pomocy finansowej i rzeczowej.

4. METODYKA, ORGANIZACJA I WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

W celu określenia typowej aktywności w zakresie zaangażowania społecznego, postaw pracowników Urzędu względem tego typu działań oraz oceny podjętych przez Urząd akcji przeprowadzono indywidualne badanie ankietowe metodą CAWI. Ankieta była skierowana do wszystkich pracowników Urzędu, których charakter pracy wiąże się z dostępem do Internetu w miejscu pracy. Ankieta była aktywna w dniach 15–30.08.2014 r. Uzyskano 59 poprawnie wypełnionych ankiet, co stanowiło 42,14% ogółu badanej populacji.

Poniżej przedstawiono strukturę respondentów ze względu na płeć, wiek oraz miejsce zamieszkania. Uznano, że zmienne te mogą różnicować aktywność, postawy i oceny respondentów w badanej problematyce. Prawie 90% respondentów stanowiły kobiety, co odpowiada rozkładowi tej

nych, wolontariat na rzecz kościoła lub związku wyznaniowego – poświęcanie swojego czasu lub praca bez wynagrodzenia na rzecz kościoła lub związku wyznaniowego.

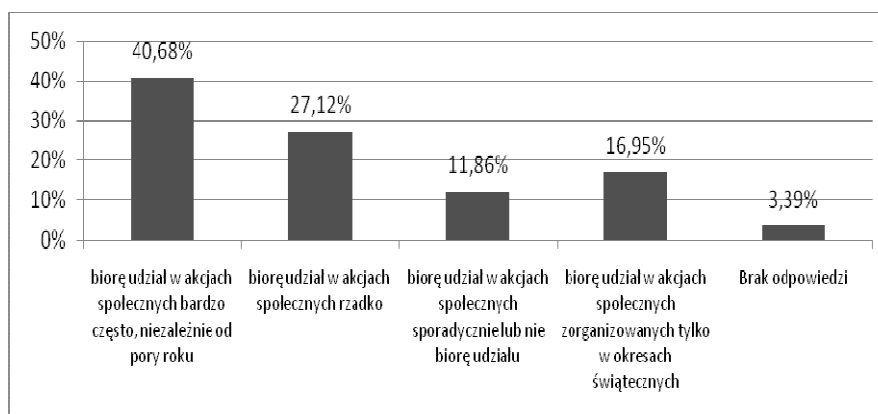
¹⁶ P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z Badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014, s. 7, 41, 47–48, 68, 83.

zmiennej w populacji zbiorowej – 87% pracowników Urzędu to kobiety¹⁷. Zdecydowana większość respondentów to osoby pomiędzy 31. a 50. rokiem życia (55,94% badanych). Liczną grupę stanowiły też osoby powyżej 50. roku życia (38,98%). W ankiecie wzięty natomiast udział tylko 3 osoby w wieku do 30. roku życia, co stanowiło 5,08% wszystkich badanych. Wśród badanych najwięcej było osób mieszkających w Kielcach (67,80%). Drugą pod względem liczebności była grupa mieszkająca na wsi (27,12%), a najmniej liczna grupa badanych mieszkała w małych miastach (5,08%).

Pierwsza część kwestionariusza ankiety obejmowała pytania, których celem było określenie typowej aktywności respondentów (deklarowanych zachowań) w akcjach społecznych. Przyjęto następujące kryteria analizy: częstotliwość udziału, rodzaj beneficjenta, terytorialny zasięg akcji, rodzaj przekazywanych zasobów oraz kategoria inicjatora. W tej części kwestionariusza zastosowano skalowanie werbalne.

Celem pierwszego pytania z tej części kwestionariusza było ustalenie częstotliwości udziału badanych w akcjach z zakresu zaangażowania społecznego. Jak przedstawiono na rysunku 1 prawie co drugi respondent deklaruje bardzo częsty udział w takich akcjach, niezależnie od okresu w roku. Dla ponad 16% udział w tego typu akcjach podyktowany był tradycją i atmosferą świąteczną. Niecałe 16% badanych bierze udział sporadycznie lub nie bierze udziału w tego typu akcjach.

Rys. 1. Aktywność respondentów w akcjach społecznych według deklarowanej częstotliwości udziału

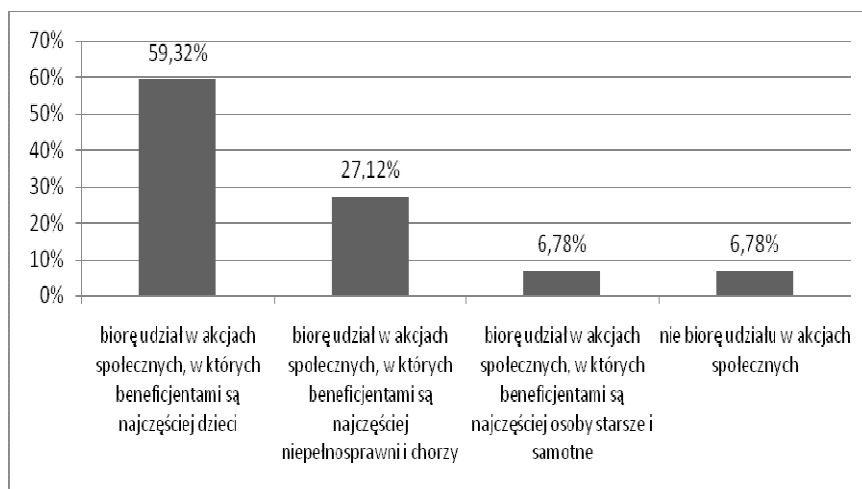


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Drugim, przyjętym wymiarem w badaniu aktywności respondentów w akcjach z zakresu zaangażowania społecznego był rodzaj beneficjenta akcji. Jak przedstawia rozkład odpowiedzi zaprezentowany na rysunku 2, badane osoby najczęściej angażują się w akcje społeczne, w których beneficjentami są dzieci. Tak deklaruowało prawie 60% respondentów. Tak duża popularność angażowania się w akcje dla dzieci wynika najprawdopodobniej z tego, że dzieci są utożsamiane z osobami niezakłamanymi i zależnymi od innych. Średnio co czwarty badany angażuje się również w akcje organizowane dla niepełnosprawnych i chorych. Zaledwie niecałe 7%, deklaruje, że angażuje się głównie w akcje, których beneficjentami są osoby starsze i samotne. Małe zaangażowanie w tego typu akcje może wynikać z przekonania, że jest to grupa odbiorców, która ma możliwość „sama zadbania o siebie”, w przeciwieństwie do dzieci czy osób chorych.

¹⁷ Stan na 30.08.2014.

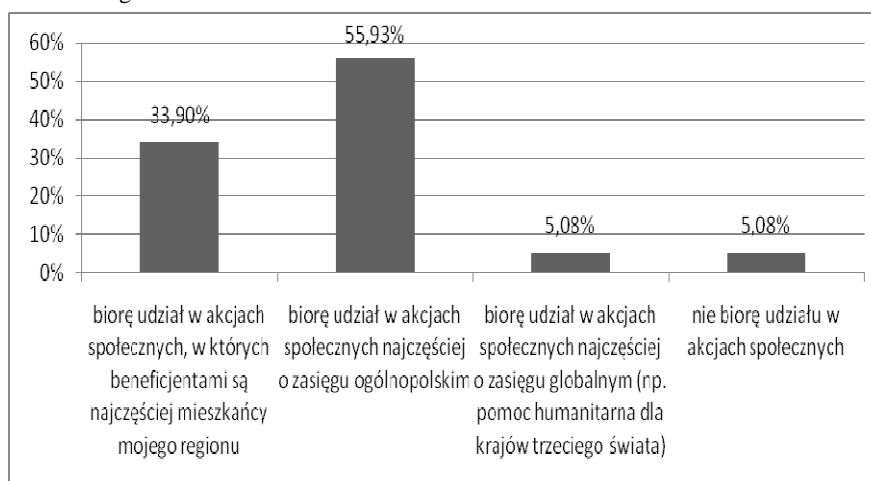
Rys. 2. Aktywność respondentów w akcjach społecznych według deklarowanego beneficjenta



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Celem kolejnego pytania było określenie, w jakich akcjach, biorąc pod uwagę wymiar terytorialny, najczęściej biorą udział badani. Jak widać na rysunku 3, wśród akcji społecznych, w które angażowali się badani, przeważały akcje o zasięgu ogólnopolskim (56% respondentów). Może to wynikać z lepszego nagłośnienia w mediach oraz ich cykliczności. Nieco rzadziej angażowano się w akcje o zasięgu regionalnym (niecałe 34%). Tylko około 5% deklarowało udział w akcjach o zasięgu globalnym, tyle samo osób nie brało w ogóle udziału w akcjach z zakresu zaangażowania społecznego.

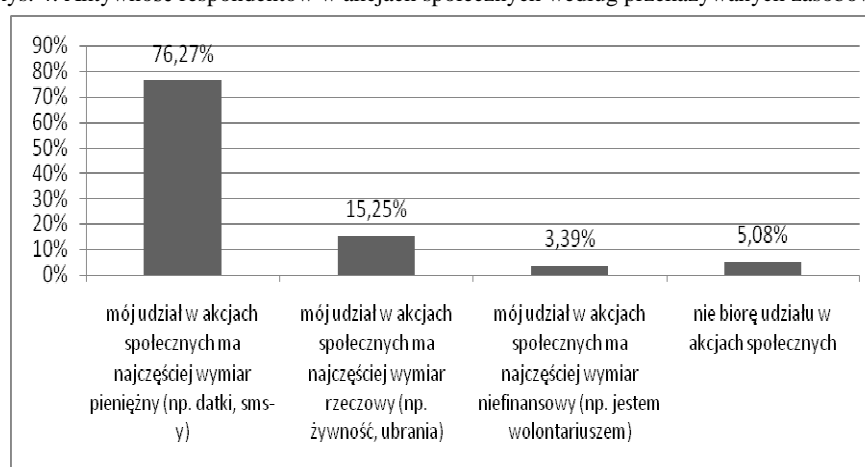
Rys. 3. Aktywność respondentów w akcjach społecznych według deklarowanego zasięgu terytorialnego



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

W kolejnym pytaniu respondenci odpowiadali, jaki rodzaj zasobów przekazują w akcjach społecznych. Zaangażowanie zdecydowanej większości badanej grupy miało wymiar pieniężny. W ten sposób pomaga ponad 76% badanych. Trzeba tu zauważyć, że jest to najłatwiejszy sposób pomagania, niewymagający większego zaangażowania ani poświęcenia swojego czasu czy energii. Ponad 15% angażowało się w akcje polegające na przekazywaniu konkretnych rzeczy (żywność, ubrania itp.). Tylko niewiele ponad 3% badanych deklarowało inne zaangażowanie niż finansowe czy rzeczowe. Tak niskie zaangażowanie w wymiarze niefinansowym wynika najprawdopodobniej z tego, że bycie np. wolontariuszem wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia prywatnego czasu dla dobra innych. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 4.

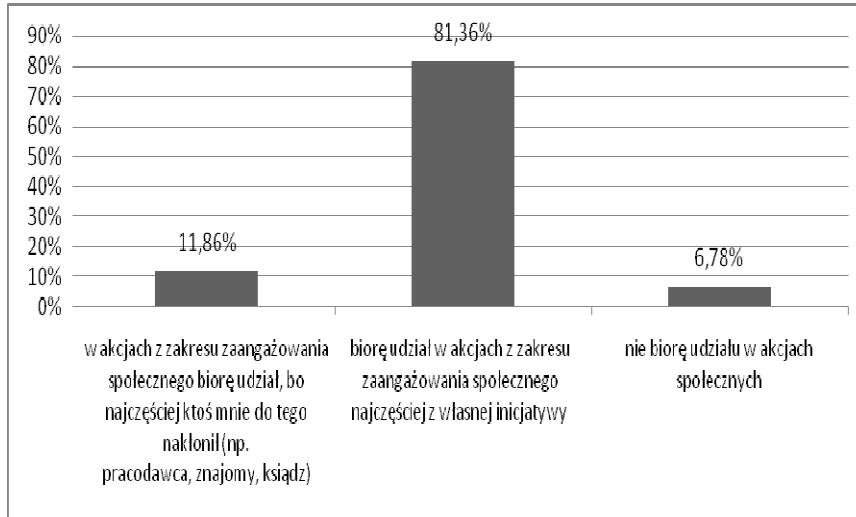
Rys. 4. Aktywność respondentów w akcjach społecznych według przekazywanych zasobów



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Celem ostatniego pytania z tej części ankiety było ustalenie czy udział w tego typu akcjach jest inicjatywą własną respondenta czy też wynika z nakłonienia go przez inne osoby. Przeważająca większość respondentów bierze udział w akcjach społecznych z własnej inicjatywy, tak deklarowało ponad 80% badanych. Tylko niecałe 12% podejmuje tego typu działania ze względu na namowy innych (rys. 5).

Rys. 5. Aktywność respondentów w akcjach społecznych według kategorii inicjatora



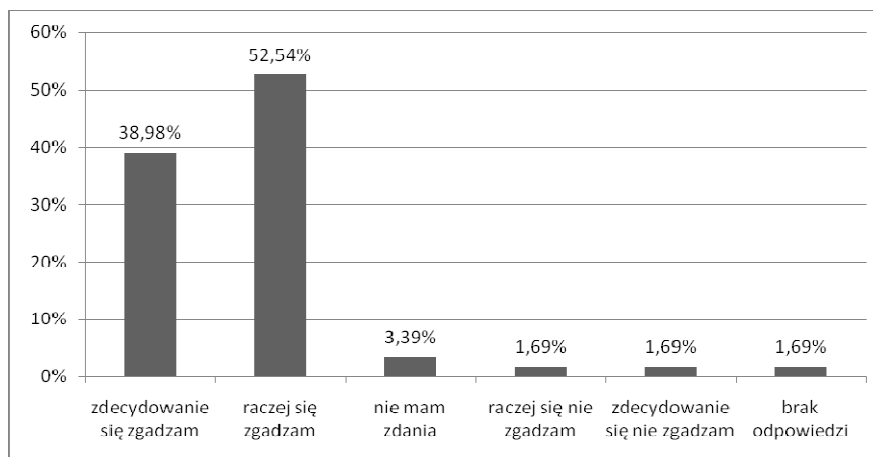
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Druga część kwestionariusza ankiety obejmowała pytania, których celem była próba określenia postaw pracowników względem akcji z zakresu zaangażowania społecznego. Założono, że postawy te zostaną określone w wymiarze poznawczym, behawioralnym oraz emocjonalnym. W tej części ankiety zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, która jest najczęściej wykorzystywana do badania i pomiaru postaw.

Do poznawczego komponentu postaw odnosiły się dwa pytania – zaangażowania poznawczego (wiedzy, kogo dotyczy akcja i w jaki sposób uzyskane zasoby będą wydatkowane) oraz aksjologicznego założenia co do natury pomagania.

Jak pokazano na rysunku 6, ponad 90% respondentów bierze udział w akcjach świadomie, zdając sobie sprawę, czego te akcje dotyczą, dla kogo przeznaczone są środki i w jaki sposób będą wydatkowane. Marginalny odsetek stanowią respondenci, którzy nie wiedzą dla kogo zbierane są środki (2 osoby łącznie wybrały odpowiedź „zdecydowanie lub raczej się nie zgadzam”).

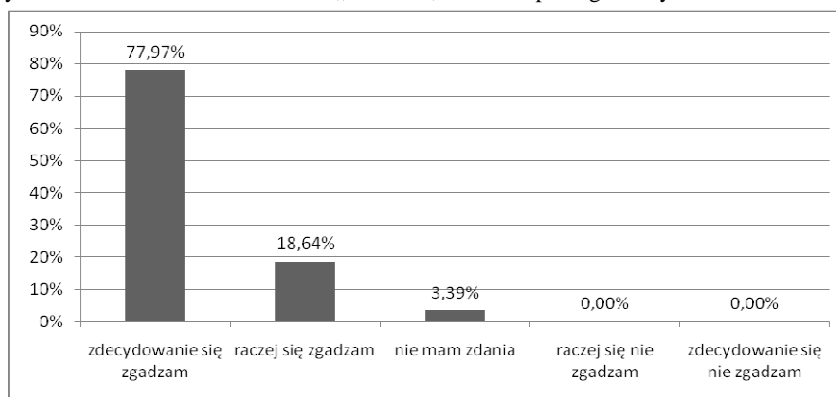
Rys. 6. Struktura ocen stwierdzenia „Kiedy biorę udział w akcjach z zakresu zaangażowania społecznego, wiem, dla kogo przeznaczone są środki i w jaki sposób będą wydatkowane”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Wśród badanej grupy zauważalna jest duża świadomość potrzeby pomagania innym. Prawie 97% badanych zgadza się lub raczej się zgadza, że trzeba pomagać innym. Prawdopodobnie wynika to ze zinternacjonalizowanego systemu norm i wartości (na cechę tę wskazywały również badania zaprezentowane w drugiej części artykułu). Tylko niewiele ponad 3% nie ma zdania na ten temat. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 7.

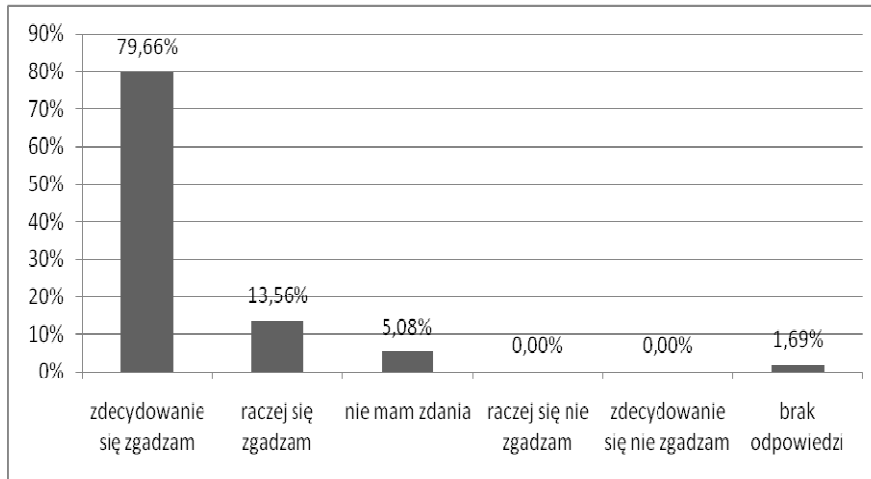
Rys. 7. Struktura ocen stwierdzenia „Uważam, że trzeba pomagać innym”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Za wyznacznik emocjonalnego komponentu postaw przyjęto ocenę przez respondenta osób, które swoje życie związały z pracą na rzecz innych. Prawie 97% respondentów podziwia i szanuje osoby, które poświęciły swoje życie, aby pomagać innym, co może mieć związek z nasyceniem postaw badanych respondentów komponentem emocjonalnym (rys. 8).

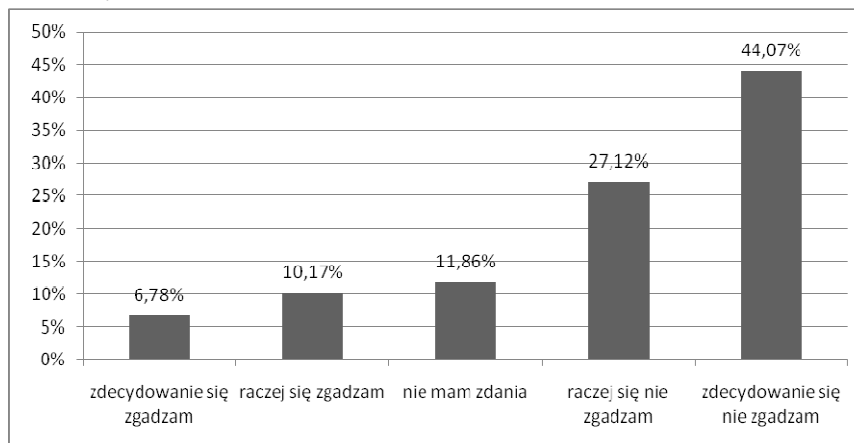
Rys. 8. Struktura ocen stwierdzenia „Osoby, które poświęciły swoje życie, żeby pomagać innym, budzą we mnie szacunek i podziw”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Do emocjonalnego wymiaru postaw nawiązywało również kolejne pytanie. Respondenci zostali poproszeni o ocenę następującego stwierdzenia „Akcje z zakresu zaangażowania społecznego denerwują mnie – ciągle ktoś ode mnie czegoś chce”. Tylko co piąty badany ocenia, że takie akcje denerwują go, a prawie 3/4 badanych podtrzymuje (w nawiązaniu do poprzedniego pytania) pozytywną postawę wobec tego typu akcji (rys. 9).

Rys. 9. Struktura ocen stwierdzenia „Akcje z zakresu zaangażowania społecznego denerwują mnie – ciągle ktoś ode mnie czegoś chce, pełno jest w dzisiejszych czasach naciągaczy”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Do komponentu behawioralnego postawy nawiązywało pytanie o ocenę stwierdzenia: „W akcjach z zakresu zaangażowania społecznego biorę udział raczej w sposób spontaniczny”. Jak wynika z rozkładu odpowiedzi, większość respondentów uczestniczy w akcjach spontanicznie (prawie 78%).

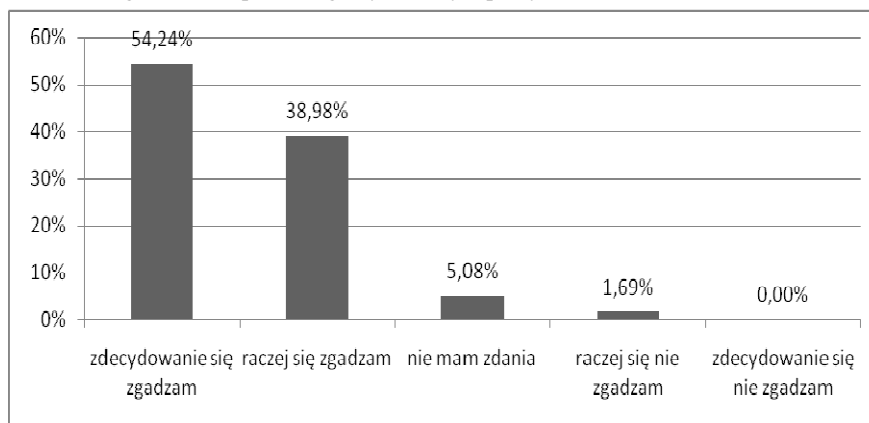
Tę część ankiety zamykało pytanie dotyczące oceny założenia, jakie sformułowano we wstępie tej części artykułu, że pracownicy administracji publicznej ze względu na charakter grupy zawodowej powinni mieć pozytywny stosunek do akcji społecznych. Znaczna część respondentów uważa, że praca w administracji publicznej obliguje do angażowania się w akcje społeczne. Ponad 80% zgadza się lub raczej się zgadza ze stwierdzeniem, że „Pracownicy administracji publicznej, ze względu na szczególny charakter grupy zawodowej, powinni mieć pozytywny stosunek do akcji z zakresu zaangażowania społecznego”. Ponad 13% nie ma zdania na ten temat, a tylko 5% się z takim stwierdzeniem nie zgadza. Odpowiedzi na to pytanie przeanalizowano również w podziale na kategorie wiekowe. Pracownicy młodsi wiekowo w większym stopniu poczuwają się do angażowania w działalność społeczną ze względu na miejsce pracy. Wszyscy pracownicy w wieku do 30. roku życia (3 osoby) zgadzają się, że miejsce zatrudnienia obliguje ich do pozytywnego stosunku do akcji z zakresu zaangażowania społecznego. Tak też uważa prawie 85% pracowników w wieku między 31. a 50. rokiem życia i niecałe 74% osób w najstarszej grupie wiekowej. Z tym że osoby młodsze są bardziej zdecydowane, określając swój stosunek do tego pytania. Ponad 51% osób pomiędzy 31. a 50. rokiem życia zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem i tylko 9% nie miało zdania. Dla porównania w grupie wiekowej powyżej 51 lat zdecydowanie się zgodziło tylko niecałe 35% i aż niecałe 22% nie potrafiło się na ten temat wypowiedzieć. Świadczyć to może o wyższej świadomości pełnionej misji u osób młodszych.

Ostatnia, trzecia część ankiety dotyczyła oceny akcji społecznych, w których brał udział Urząd na przestrzeni ostatnich dwóch lat. W pytaniu pierwszym w tej części poproszono respondentów o wskazanie, w których akcjach brali udział¹⁸. Największa grupa pracowników Urzędu zaangażowała się w akcję Szlachetna Paczka (ponad 81% ankietowanych). Dużą popularnością cieszyła się też akcja Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, w zaangażowało się w nią prawie 63% ankietowanych. Wyniki te potwierdzają, że pracownicy częściej biorą udział w akcjach o zasięgu ogólnopolskim niż o zasięgu lokalnym. Ponad połowa badanych wspomogła akcję Świąteczna Paczka, która miała wymiar regionalny. Najmniej respondentów wsparło akcję zorganizowaną dla dzieci pod nazwą Fotel Prezesa (ponad 30%).

Kolejne pytania w tej części dotyczyły oceny podejmowanych działań. Skalowanie odpowiedzi oparto na skali Likerta. Niemal wszyscy uczestnicy badania popierają angażowanie się Urzędu Statystycznego w akcje społeczne (rys. 10). Ponad 54% zdecydowanie się zgadza i prawie 40% raczej się zgadza ze stwierdzeniem, że włączanie się Urzędu w akcje z zakresu zaangażowania społecznego było dobrym pomysłem. Jedynie niecałe 2% raczej się nie zgadza z tym stwierdzeniem, a niewiele ponad 5% nie ma zdania.

¹⁸ Suma odpowiedzi w tym pytaniu przekracza zatem 100%.

Rys. 10. Struktura ocen stwierdzenia „Uważam, że włączanie się Urzędu w akcje z zakresu zaangażowania społecznego było dobrym pomysłem”

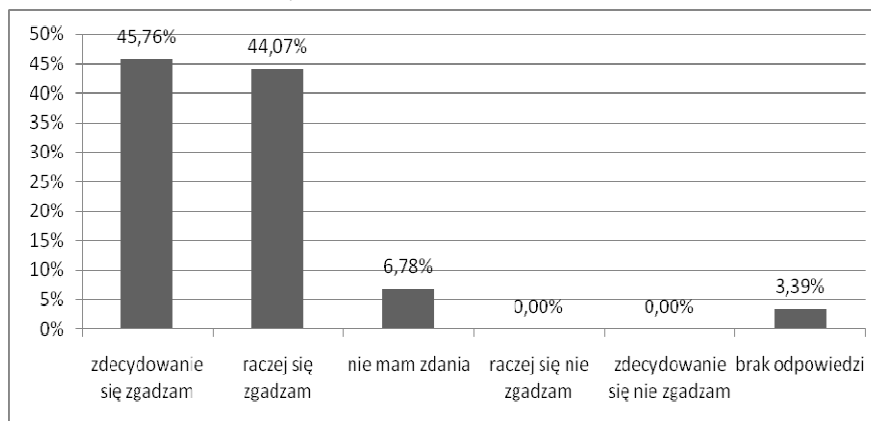


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Kolejne cztery pytania dotyczyły oceny oddziaływania akcji na realizację celów, które w koncepcji zarządzania Urzędem uznano za istotne: poprawa wizerunku zewnętrznego, wzmacnianie poczucia przynależności do grupy zawodowej, jednoczenie wokół wspólnego celu oraz poprawę relacji interpersonalnych.

Ankietowani są zgodni co do tego, że angażowanie się w akcje społeczne poprawia wizerunek zewnętrzny instytucji, w której pracują. Tak uważa prawie 90% badanych. Pozostałe osoby nie są w stanie tego określić (rys. 11).

Rys. 11. Struktura ocen stwierdzenia „Akcje z zakresu zaangażowania społecznego poprawiają wizerunek zewnętrzny Urzędu”

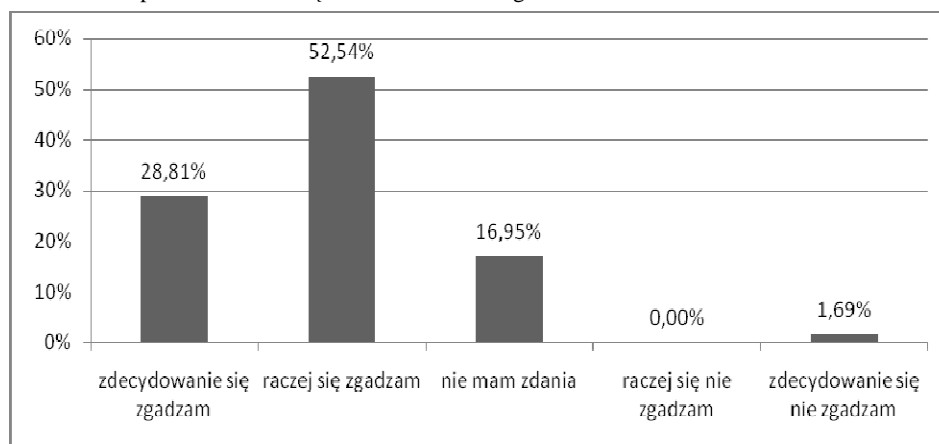


Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Większość badanych uważa, że akcje z zakresu zaangażowania społecznego jednoczą pracowników Urzędu wokół określonego celu. Wskazuje na to ponad 81% badanych. Z takim stwierdzeniem zdecydowanie się zgodziło prawie 30% ankietowanych i raczej się

zgodziło niecałe 53%. Przeciwnego zdania było tylko niecałe 2%, a nie potrafiło tego określić 17% (rys. 12).

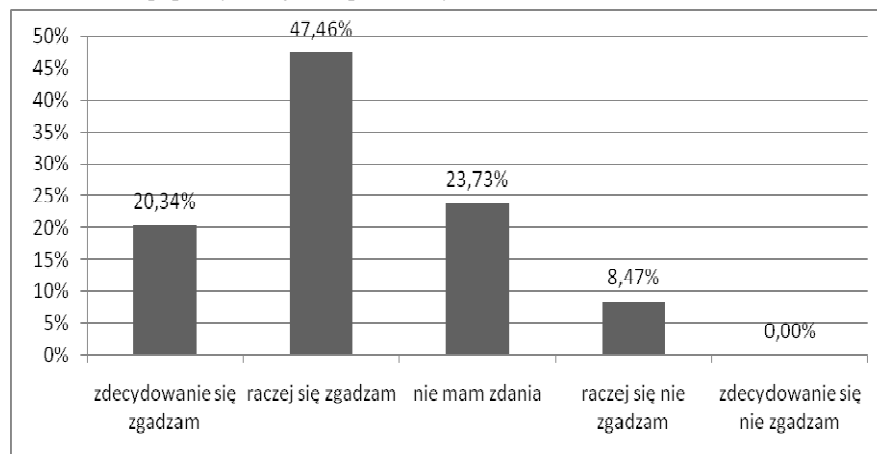
Rys. 12. Struktura ocen stwierdzenia „Akcje z zakresu zaangażowania społecznego jednoczą pracowników Urzędu wokół określonego celu”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Pozytywną relację między zaangażowaniem się Urzędu w akcje społeczne a poprawą relacji interpersonalnych dostrzegło prawie 68% badanych. Niecałe 24% nie potrafi określić, czy zaangażowanie to wpływa w jakikolwiek sposób na relacje interpersonalne. Tylko niewiele ponad 8% uważa, że działania tego typu nie mają wpływu na poprawę relacji między pracownikami (rys. 13).

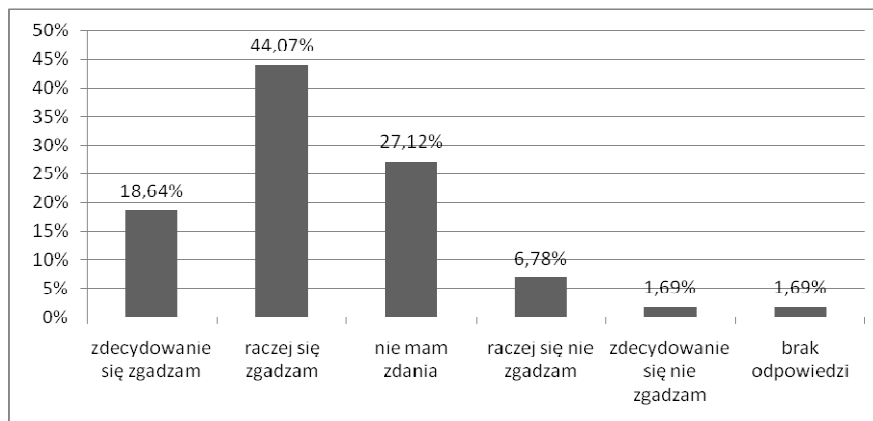
Rys. 13. Struktura ocen stwierdzenia „Akcje z zakresu zaangażowania społecznego przyczyniają się do poprawy relacji interpersonalnych w Urzędzie”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Związek pomiędzy angażowaniem się Urzędu w akcje społeczne a wzmacnianiem poczucia przynależności do grupy zawodowej widzi prawie 63% badanych. Natomiast 27% respondentów nie ma zdania na ten temat i ponad 8% uważa, że takie działania nie wpływają na zwiększenie poczucia przynależności do grupy zawodowej. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 14.

Rys. 14. Struktura ocen stwierdzenia „Akcje z zaangażowania społecznego w Urzędzie wzmacniają poczucie przynależności do grupy zawodowej”



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ankieta kończyło pytanie otwarte, respondenci mogli sformułować krótką ocenę dotyczącą podejmowanych akcji społecznych. Z tej możliwości skorzystało 5% ankietowanych. Oto fragment jednej z wypowiedzi, należy zauważyć, że jej istota koresponduje z wcześniej przytoczonymi wynikami badań ogólnopolskich: „Oczywiście najważniejszym celem takich inicjatyw powinna być okazana pomoc sama w sobie, ale korzyści odbieramy również sami. [...] Z takim [lepszym – dopisek Auterek] samopoczuciem, dowartościowani z pewnością my też lepiej reprezentujemy nasz Urząd na zewnątrz”.

5. PODSUMOWANIE

Zaangażowanie społeczne, oprócz na przykład ochrony środowiska, ładu organizacyjnego czy praw człowieka, stanowi jeden z obszarów koncepcji CRS. Sama koncepcja, jak zasygnalizowano we wstępie, jest przedmiotem licznych dyskusji, szczególnie w zakresie jej wartości naukowej w obszarze nauk ekonomicznych.

W niniejszym artykule zaprezentowano działania podejmowane przez Urząd Statystyczny w Kielcach z zakresu zaangażowania społecznego. Działania te wpisują się w koncepcję zarządzania Urzędem w ujęciu menadżerskim jako instrumenty realizacji celów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz kreowania pozytywnego wizerunku zewnętrznego. Kierownictwo Urzędu umożliwia pracownikom podejmowanie tego typu inicjatyw oraz wspiera ich pod względem organizacyjnym.

Podsumowując wyniki z przeprowadzonych badań, częstotliwość udziału w akcjach z zakresu zaangażowania społecznego jest zróżnicowana. Najczęściej respondenci biorą udział w akcjach społecznych o zasięgu ogólnopolskim z własnej inicjatywy, których odbiorcami są dzieci, a przekazywane zasoby mają wymiar pieniężny. Pracownicy akcje

takie odczytują w sposób pozytywny, przy czym – co istotne – uważają, że przynoszą one większe korzyści zewnętrzne (wizerunkowe) niż wewnętrzne. Niemniej jednak w kontekście prezentowanych w artykule badań warto zwrócić uwagę na pozytywny wpływ, jaki może wywierać tego typu aktywność na poprawę relacji interpersonalnych w organizacji o dość hierarchicznej strukturze organizacyjnej. Należy również zwrócić uwagę, że respondenci zgadzają się, że charakter pracy, jaką wykonują (administracja publiczna), obliguje ich do pozytywnego stosunku do akcji społecznych.

LITERATURA

- [1] Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z Badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.
- [2] Bartkowiak G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- [3] *Firma = zaangażowanie. Pracownicy, wolontariusze, beneficjenci*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- [4] Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [6] Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- [7] Komisja Europejska, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela, 25.10.2011KOM (2011) 681.
- [8] Korpus J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa 2006.
- [9] Werther W.B., Chandler D. Jr., *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, ed. 2, SAGE Publication Inc., London 2011.
- [10] Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna: nowoczesne koncepcje zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] As Biznesu, *Zaangażowanie społeczne*, http://asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=395&Itemid=128 (dostęp: 29.05.2012).
- [2] CCI, *Spółeczne zaangażowanie firm*, <http://csr.pl/article/82/> (dostęp: 4.08.2014).
- [3] ISO 26000, <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000> (dostęp: 3.08.2014).
- [4] PARP, *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711> (dostęp: 3.08.2014).

SOCIAL INVOLVEMENT OF EMPLOYEES OF PUBLIC ADMINISTRATION UNITS. CASE STUDY OF STATISTICAL OFFICE IN KIELCE

The article is dedicated to practical aspects of management and presents the issue of social involvement of employees of public administration. In the theoretical part, conducted on the basis of relevant literature, it presents the social commitment as an area of corporate social responsibility (CSR). This concept is becoming increasingly popular as an area of scientific reflection and empirical research, as well as, practical application in the activities of dif-

ferent organizations. In the empirical part there are presented examples of activation of the staff of the Statistical Office in Kielce in equities in the field of social engagement. In the current conception of management of this organization, it is considered as important to take actions which aim is to strengthen the sense of social mission and encouraging open and strengthening image of the Office and public statistics attitudes. From managerial point of view, actions in area of social engagement are treated as instruments to achieve these aims. In the article, there are presented also the results of a study, conducted CAWI method, whose objective was to determine typical activity of workers in the field of social involvement, their attitudes towards this type of action and the assessment undertaken by the Office of shares. The results indicate that employees treat them in a positive way, while, believe that they bring greater external benefits (image) than the internal. Respondents agree that the nature of the work they do (public administration) obliges them to a positive attitude towards social action. In addition, in light of presented results, it is worth noting the positive impact of activity in the field of social commitment to improve interpersonal relationships in the organization.

Keywords: corporate social responsibility, image, human resources management, case study, CAWI survey

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.22

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2015

Przyjęto do druku: lipiec 2015

Małgorzata POLKOWSKA¹

KOMUNIKACJA LOTNICZA NA ŚWIECIE W XXI WIEKU²

W artykule zanalizowano stan lotnictwa komercyjnego w XXI w. Bazą pracy są publikacje i zestawienia wyspecjalizowanych instytucji, w tym Organizacji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego- ICAO i badaczy od lat zajmujących się problemami komunikacji lotniczej. Na tej podstawie można stwierdzić, że transport drogą powietrzną w XXI w. przynosi społeczeństwu wielu państw coraz większe zyski (między innymi w postaci nowych miejsc pracy), jest sprawniejszy i tańszy od transportu kolejowego i samochodowego. Oprócz istotnej roli ekonomicznej, lotnictwo komercyjne odgrywa ważną rolę polityczną i propagandową. I choć USA od zawsze zarówno w transporcie pasażerów, jak i towarów było liderem, warto wspomnieć o wrastającej roli Europy w tej gałęzi gospodarki.

Rozwój komunikacji lotniczej w Europie w latach 2007-2013, był szybszy niż obu Ameryk, co wynikało m.in. z działalności tanich przewoźników. W 2013 r. pasażerski regularny ruch lotniczy wzrastał w większości państw europejskich, przy czym największy postęp osiągnęła tu Turcja, zwiększając liczbę przewozów pasażerskich o 21,1%. Wśród krajów europejskich największe zyski osiągnęło lotnictwo komercyjne Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec i Hiszpanii. Polska z tego tytułu uzyskała 11,7 mld USD, wyprzedzając m.in. Węgry. Jednak wbrew sugestiom niektórych autorów zmiany w rankingu największych przewoźników nie oznaczają osłabienia pozycji Stanów Zjednoczonych w światowym lotnictwie komercyjnym, ponieważ to państwo dominuje w produkcji samolotów, programów i urządzeń elektronicznych. Wystarczy porównać zyski lotnictwa komercyjnego w roku 2012 (i gałęzi z nim związanych), kiedy to firmy amerykańskie wzbogaciły krajowy GDP o 561,7 mld dolarów, wyprzedzając drugie na tej liście Chiny (wraz z Hongkongiem – 109 mld dolarów).

Słowa kluczowe: lotnictwo komercyjne, międzynarodowe i krajowe przewozy, bilanse komunikacji

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zmian w komercyjnej komunikacji lotniczej, której stulecie przypada na rok 2014. Praca oparta jest głównie na sprawozdaniach Organizacji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO) i wydawnictwie zbiorowym opracowanym przez badaczy i przedstawicieli największych linii lotniczych³. Ma charakter analityczny i porównawczy.

Pierwszą regularną linię lotniczą otwarto 1 stycznia 1914 r. na Florydzie. Tampa Airboat Line łączyła, poprzez Zatokę Tampa, dwa miasteczka oddalone od siebie o 30 km – St. Petersburg i Tampa. Linia ta została uruchomiona dzięki lokalnemu inżynierowo-elektrykowi Percy'owi Fanslerowi, budowniczemu „latającej łodzi” – Thomasowi Benoist

¹ Dr hab. Małgorzata Polkowska profesor nadzwyczajny, Representative of the Republic of Poland on the Council of the International Civil Aviation Organization,

² Artykuł stanowi kontynuację publikacji autorki *Komunikacja lotnicza na świecie na przełomie XX i XXI wieku. Kwestie prawne i ekonomiczne*, „Akademia Obrony Narodowej, Zeszyty Naukowe” 59/2(2005), s. 96–113.

³ *Aviation benefits beyond borders*, Air Transport Action Group 2014, Geneva.

i pilotowi Tonny'emu Jannusowi. Samolot mógł zabrać tylko jednego pasażera, urządzono więc konkurs dobroczynny, w którym bilet (za ogromną na ówczesne czasy sumę 400 dolarów) wygrał Abram C. Pheil, były burmistrz St. Petersburga. W ten sposób Pheil został pierwszym pasażerem komercyjnym na świecie. Linia działała pięć miesięcy; cenę biletu (za dwudziestoprzymiutowy lot) ustalono na dość wysokim poziomie 5 USD (obecnie jest to równowartość 115 USD)⁴.

Do połowy lat dwudziestych XX w. lotnictwo komercyjne rozwijało się dość słabo; często dochodziło do katastrof. Latano od kwietnia do listopada; jednosilnikowe samoloty zabierały tylko dwóch pasażerów. Stosunkowo niewielka szybkość samolotów i wysoka cena biletów sprawiały, że na lądzie podróż kolejną była nadal bardziej opłacalna; na przykład koszt podróży lotniczej z Amsterdamu do Londynu był bardzo wysoki i równy miesięcznej płacy robotnika⁵.

Od końca lat dwudziestych XIX w. nastąpił szybki rozwój lotnictwa komercyjnego (głównie dzięki postępowi technologicznemu w przemyśle lotniczym); zarówno Stany Zjednoczone, jak i kolonialne państwa europejskie uznały ten środek transportu za najlepszy dla ich interesów gospodarczych i politycznych. Już w roku 1937 amerykańskie i europejskie linie lotnicze działały na wszystkich kontynentach. Ale lotnictwo komercyjne nie było łatwą dziedziną działalności gospodarczej. Spośród 19 linii lotniczych, które w 1937 r. należały do *Air Transport Association of America*, tylko trzy działają do dzisiaj: American, Delta i United⁶.

Dopiero zakończenie II wojny światowej spowodowało szybki rozwój lotnictwa komercyjnego. Pierwszym impulsem były transporty lotnicze pomocy amerykańskiej dla Europy w ramach planu Marshalla. Kolejnym etapem rozwoju było wprowadzenie przez linie lotnicze (w latach sześćdziesiątych) samolotów odrzutowych. Wzrost dochodu narodowego w coraz większej liczbie państw, powodujący między innymi rozwój turystyki, sprawił, że korzystanie z komunikacji powietrznej stało się dostępne dla większej liczby ludności. Kolejnym etapem było pojawienie się w latach dziewięćdziesiątych tanich linii lotniczych zmuszających duże linie lotnicze do obniżenia cen biletów⁷.

Komunikacja lotnicza zawsze była i jest czułym barometrem odzwierciedlającym aktualną sytuację gospodarczą i polityczną na świecie. Trzeba jednak podkreślić, że komunikacja lotnicza, tak jak i inne gałęzie gospodarki, od zakończenia II wojny światowej rozwijała się cyklicznie: po okresach dobrej koniunktury następowała depresja. W sumie jednak w tej dziedzinie od zakończenia II wojny światowej nastąpił ogromny wzrost.

W latach 1966–1995 liczba samolotów lotnictwa cywilnego na świecie wzrosła z 9,7 tys. do 15,5 tys., przy czym odsetek samolotów odrzutowych zwiększył się z 60 do 66. Kryzys komunikacji lotniczej, spowodowany w 1990 r. wojną w Zatoce Perskiej przeciw reżimowi Husajna w Iraku, szybko został przezwyciężony. W 1995 r. przewoźnicy ze 184 państw – członków ICAO (740 regularnych i około 80 transportujących towary) – przewieźli (w lotach rozkładowych) 1,288 mln pasażerów i 21 mln ton towarów; w porównaniu z rokiem poprzednim nastąpił wzrost obrotów o 7% (przy czym dynamika wzrostu komunikacji międzynarodowej wyniosła 9%, komunikacji krajowej zaś – 4%). W odróżnieniu od lat poprzednich dynamika wzrostu przewozów w Stanach Zjednoczo-

⁴ *A growth industry*, [w:] *Aviation benefits ...*, s. 60; Gill Michael, *Introduction*, [w:] *Aviation benefits...* s. 2.

⁵ M. Dierikx, *Global travel for all*, [w:] *Aviation benefits...*, s. 64.

⁶ *Aviation benefits...*, s. 60.

⁷ M. Dierikx, *op. cit.*, s. 65.

nych znacznie się zmniejszyła, ale ciągle jeszcze amerykańscy przewoźnicy mieli znaczną przewagę nad konkurentami. W 1995 r. udział amerykańskich przewoźników w światowych przewozach pasażerów, towarów i poczty na trasach krajowych i zagranicznych wyniósł 34%, brytyjskich zaś – 8%. Natomiast wskaźnik przewozów na liniach międzynarodowych dla Stanów Zjednoczonych wyniósł już tylko 29%, dla Wielkiej Brytanii zaś – 11%. Stany Zjednoczone, mające ogromny wewnętrzny rynek lotniczy, były bardziej odporne na międzynarodowe zagrożenia. Natomiast jej konkurenci (m.in. Wielka Brytania, Japonia, Niemcy, Francja, Holandia) swoje pozycje opierali na rozwijaniu komunikacji międzynarodowej⁸.

W latach 1992–2000 nastąpił okres dobrej koniunktury gospodarczej na świecie (choć w latach 1997–1998 zanotowano pewien regres). W roku 2000 największy wzrost produktu narodowego brutto (w porównaniu z 1999 r.) nastąpił w krajach Azji i Pacyfiku – 6,7% (w tym w Chinach 7,7%), w Północnej Ameryce – 5,3%, w Ameryce Łacińskiej – 4,3%, w Afryce – 3,6%, w Europie zaś – tylko 3,5%. Jednocześnie nastąpił szybki wzrost liczby turystów zagranicznych. W 2000 r. Światowa Organizacja Turystyki oceniała ich liczbę na 700 mln (59% turystów odwiedziło kraje europejskie), a ich wydatki – na 475 mld dolarów (dla porównania liczba zagranicznych turystów w 1991 r. wynosiła ponad 450 mln). To między innymi spowodowało wzrost obrotów przewoźników lotniczych, którzy w roku 2000 przetransportowali około 1,647 mld pasażerów oraz 30,2 mln ton towarów, z czego 36% przewieźli przewoźnicy z państw Ameryki Północnej, 28% – z Europy, 27% – z krajów Azji i Pacyfiku, 4% – z państw Ameryki Łacińskiej i Karaibów, 3% – z państw Środkowego Wschodu oraz 2% – z państw Afryki⁹.

Rok 2001 przyniósł początkowo niewielkie osłabienie koniunktury; wydawało się, że będzie to krótkotrwała depresja. Tymczasem 11 IX 2001 r. nastąpił zbrodniczy zamach terrorystów, którzy między innymi dwoma porwanymi samolotami zburzyli budynki nowojorskiego World Trade Center. Liczba ofiar tego ataku przekroczyła 3 tys. osób. Władze amerykańskie natychmiast wydały całkowity zakaz lotów samolotów z zagranicy do Stanów Zjednoczonych. Po czterech dniach zakaz ten cofnięto, ale spowodował on znaczne straty przewoźników amerykańskich i europejskich, ponieważ potencjalni pasażerowie obawiali się o swe bezpieczeństwo¹⁰. Faktycznie jednak wpływ tego zamachu terrorystycznego na wyniki eksploatacyjne przewoźników europejskich w 2001 r. był zróżnicowany; na ogół (w liczbach bezwzględnych) najwięcej stracili duzi przewoźnicy, prowadzący intensywną eksploatację szlaków północnoatlantyckich¹¹.

W sumie w roku 2001 nastąpił na świecie spadek wartości produktu narodowego brutto o 2,5% (w porównaniu z rokiem 2000), przy czym w państwach uprzemysłowionych spadek ten był większy. Słaba koniunktura i obawy przed zamachami terrorystycznymi spowodowały zmniejszenie się liczby turystów zagranicznych o 1,3% i co za tym idzie – zmniejszenie liczby pasażerów do 1,621 mld, a transportowanych towarów do 29 mln ton¹². Liczba pasażerów na liniach międzynarodowych zmalała jednak tylko o 1,1% (o 6 mln), krajowych zaś – o 2,6% (o 29 mln). Spadek pasażerów krajowych wynikał

⁸ ICAO, *Annual report of the Council 1995*, Documentation for the session of the Assembly in 1998, s. 2–4.

⁹ ICAO, *Annual report of the Council 2000*, Documentation for the session of the Assembly in 2001, s. 1–3.

¹⁰ DG Tren, *Analysis of the European Air Transport Industry 2001. Final Report*, July 2003, s. 10, 11.

¹¹ *Ibidem*, s. 60–64.

¹² ICAO, *Annual report of the Council 2001*, Documentation for the session of the Assembly in 2004, s.1.

głównie z obaw Amerykanów przed powtórzeniem się masowych zamachów terrorystycznych w ich kraju¹³.

W 2002 r. nastąpiła pewna poprawa koniunktury na świecie; w porównaniu z rokiem poprzednim produkt narodowy brutto zwiększył się o 3%, wymiana handlowa – o 2,9%, ruch turystyczny zaś – o 3,6%. W tej sytuacji poprawił się także stan transportu lotniczego. Przewoźnicy ze 188 państw – członków ICAO (obecnie jest ich 191) – w rozkładowych rejsach przewieźli 1,615 mld pasażerów i 30 mln ton ładunków. W międzynarodowych regularnych przewozach lotniczych przewagę mieli przewoźnicy europejscy; amerykańscy zaś koncentrowali się głównie na przewozie pasażerów i towarów w Stanach Zjednoczonych. Warto tu podkreślić szybki wzrost wyników Air France, jeszcze w 1993 r. zajmującej dziesiąte miejsce, dziesięć lat później zaś już trzecie. Inaczej wyglądała sytuacja w odniesieniu do międzynarodowych przewozów towarów; największym międzynarodowym przewoźnikiem towarów w latach 1993–2002 była niemiecka Lufthansa; warto tu też podkreślić szybki rozwój tej dziedziny transportu w państwach Azji i Pacyfiku.

W 2002 r. wśród dziesięciu największych portów lotniczych na świecie (dla ruchu międzynarodowego i krajowego łącznie) było pięć portów z Stanach Zjednoczonych. Przewodowały: Atlanta (liczba pasażerów wsiadających i wysiadających wyniosła tu 76,6 mln) oraz Chicago (65,5 mln). Porty lotnicze Stanach Zjednoczonych zawdzięczały swoją wysoką pozycję ogromnemu wewnętrznemu rynkowi komunikacji lotniczej, natomiast największe porty lotnicze obsługujące międzynarodowy ruch pasażerski znajdowały się w Europie i Azji¹⁴.

W następnych latach, mimo pewnych trudności gospodarki światowej (między innymi recesji gospodarczej w 2008 r.), lotnictwo komercyjne osiągnęło bardzo dobre rezultaty. W 2013 r. na świecie (regularnymi lotami linii lotniczych) przewieziono już 3,1 mld pasażerów, z czego najwięcej z krajów Azji i Pacyfiku (1,008 mld) i krajów europejskich (817 mln). Linie lotnicze Ameryki Północnej (Kanady i Stanów Zjednoczonych) spadły na trzecie miejsce (815 mln). Dalsze miejsce zajmowały linie lotnicze krajów Ameryki Łacińskiej i Karaibów (230 mln), Środkowego Wschodu (161 mln) i Afryki (73 mln). Tak wielki przyrost przewozów pasażerskich wynikał ze wzrostu dochodu narodowego wielu państw, rozwoju techniki lotniczej i obniżenia cen biletów (m.in. dzięki pojawieniu się tanich linii lotniczych).

W 2013 r. 52% przewozów pasażerskich stanowiły wyjazdy turystyczne, 27% za przyczynę podawano sprawy zdrowia i religii (głównie pielgrzymki), a jedynie 14% sprawy biznesowe (dla 7% przelotów komercyjnych nie uzyskano informacji). Wśród ogółu turystów na świecie najwięcej było pasażerów lotnictwa (53%), znacznie mniej osób wybierało transport drogowy (40%), znikomy procent podróżnych przemieszczał się drogami wodnymi (5%) i koleją (2%).

W transporcie towarów drogą powietrzną najlepsze wyniki w 2013 r. osiągnęły także linie lotnicze krajów Azji i Pacyfiku (74 miliardy tono-kilometrów). Kolejne miejsca zajęły firmy z krajów: europejskich (41,5 mld), Ameryki Północnej (39,1 mld), Środkowego Wschodu (22,6 mld), Ameryki Łacińskiej i Karaibów (5,3 mld) oraz Afryki (3,1 mld)¹⁵.

¹³ 2001. *Annual Civil Aviation Report*, „ICAO Journal” 2002/6, s. 14.

¹⁴ ICAO, *Annual Report of the Council 2002*, s. 1–2.

¹⁵ ICAO, 2013 – *State of Air Transport*, Transport Bureau. International and domestic scheduled traffic, 2014, s. 6–10.

W 2013 r. wśród największych linii lotniczych znalazło się 5 linii z Ameryki Północnej, 4 z Europy, 3 z Azji i Pacyfiku oraz 1 ze Środkowego Wschodu (tab. 1).

Tabela 1. Największe linie lotnicze w 2013 r. (w kolejności miliardów pasażero-kilometrów)

Nazwa linii, państwo rejestracji, liczba pasażero-kilometrów (w miliardach)		
United (Stany Zjednoczone) 286,8	Air France (Francja) 136,4	Singapore Airlines (Singapur) 95,1
Delta (Stany Zjednoczone) 277,5	British Airways (Wielka Brytania) 129,2	Cathay Pacific (Chiny) 93,7
Emirates (Zjednoczone Emiraty Arabskie) 209,4	China Southern (Chiny) 121,2	
American (Stany Zjednoczone) 206,5	US Airways (Stany Zjednoczone) 106,4	
Southwest (Stany Zjednoczone) 145,1	Ryanair (Irlandia) 103,5	
Lufthansa (Niemcy) 144,7	China Eastern (Chiny) 97,7	

Źródło: ICAO, 2013 – *State of Air Transport*, Air Transport Bureau. International and domestic scheduled traffic, 2014, s. 10.

Jak można stwierdzić na podstawie tabeli 1, w 2013 r. do grupy największych linii lotniczych dołączyła linia ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, trzy linie chińskie i linia z Singapuru. Największym zaskoczeniem jest wysoka pozycja irlandzkiej taniej linii (Ryanair) – działającej między innymi w Polsce (i przewożącej tu prawie tyle pasażerów co LOT).

W tabeli 2 zamieszczono informacje o wynikach regularnego transportu pasażerskiego prowadzonego przez poszczególne kraje w 2013 r.

Tabela 2. Państwa o największym pasażerskim ruchu lotniczym w 2013 r. (w miliardach pasażero-kilometrów)

Państwo	Liczba pasażero-kilometrów w miliardach	Wzrost (+) spadek (-) w stosunku do 2012 r.
Stany Zjednoczone	1352,5	+2,5
Chiny (też Hongkong i Makau)	676,4	+10,5
Zjednoczone Emiraty Arabskie	290,3	+16,3
Wielka Brytania	259,2	+3,2
Niemcy	217,8	+1,6
Francja	177,9	+3,1
Federacja Rosyjska	168,2	+11,5
Kanada	152,6	+1,6
Japonia	148,3	+7,4
Australia	144,4	+4,0
Irlandia	119,8	+5,9
Turcja	116,9	+21,1
Singapur	115,4	+3,9
Brazylia	113,4	+1,7
Indie	111,7	+4,4

Źródło: ICAO, 2013 – *State of Air Transport*, Air Transport Bureau. International and domestic scheduled traffic, 2014, s. 10.

Na podstawie tabeli 2 można stwierdzić, że w 2013 r. najlepsze wyniki w transporcie pasażerskim (krajowym i międzynarodowym) zachowały Stany Zjednoczone, wyprzedzając Chiny (wraz z Hongkongiem i Makau) i Zjednoczone Emiraty Arabskie. Na następnych miejscach znalazły się: Wielka Brytania, Niemcy i Francja. Porównanie wyników przewozów w 2013 r. z danymi za rok 2012 wykazuje, że największe wskaźniki wzrostu osiągnęło lotnictwo pasażerskie Turcji (21,1%), Zjednoczonych Emiratów Arabskich (16,3%), Federacji Rosyjskiej (11,5%) i Chin (10,50%), natomiast kraje wysoko uprzemysłowione osiągnęły niewielki wzrost rzędu 1,6–3,2%. W sumie w latach 2007–2013 największy rozwój pasażerskiego ruchu transportowego nastąpił w krajach Azji i Pacyfiku. W rezultacie w 2013 r. wyprzedził on ruch pasażerski w Ameryce Północnej o 2%. Linie lotnicze Stanów Zjednoczonych wykonujące w 2007 r. 32% światowych przewozów pasażerskich w roku 2013 zmniejszyły swój udział do 26%. Lepsze wyniki (27%) od Stanów Zjednoczonych osiągnęło lotnictwo pasażerskie w Europie. Duże tempo wzrostu zanotowało w tych latach lotnictwo pasażerskie w krajach Środkowego Wschodu (z 6% do 9%).

W roku 2013 wśród 15 największych pasażerskich portów lotniczych nadal przodowała Atlanta, która obsłużyła 94,4 mln pasażerów (spadek w stosunku do roku 2012 o 1,1% – podobny spadek zanotował 15 na liście port w Denver). Na drugim miejscu znalazł się port lotniczy w Pekinie (83,7 mln pasażerów – wzrost w skali rocznej o 2,7%), a na trzecim Londyn (72,4 mln – wzrost o 3,3%). Największy wzrost liczby pasażerów w skali roku zanotowały jednak porty w Dubaju (15,2%), Hongkongu (6,3%) i w Singapurze (5%).

Największym portem towarowym (cargo) w 2013 r. był nadal port w Memphis w Stanach Zjednoczonych, który odprawił 4,134 mln ton towarów, ale kolejne miejsca zajęły już porty lotnicze w Hongkongu (4,127 mln), Szanghaju (2,856 mln) i Dubaju (2,436 mln). Faktycznie w dziedzinie transportu towarów już od roku 2007 pierwsze miejsce zajmowały kraje Azji i Pacyfiku wykonujące 42% światowych przewozów cargo (w 2013 r. spadek o 2%). Przewozy towarów przez linie północnoamerykańskie w tych latach spadły z 25% do 21%, a linii europejskich z 23% do 22%. Wzrósł natomiast udział w światowym transporcie cargo drogą powietrzną krajów Środkowego Wschodu odpowiednio z 6% w 2007 r. do 13% w 2013.

Jak już wspomniano, rozwój lotniczej komunikacji w Europie w latach 2007–2013, choć słabszy niż w krajach Azji i Pacyfiku, był jednak szybszy niż w krajach obu Ameryk. Wynikało to między innymi z działalności tanich linii lotniczych – w 2013 r. wykonały one 40% wszystkich europejskich rejsów komercyjnych (w Ameryce Północnej – 31%, w krajach Azji i Pacyfiku – 21%). W 2013 r. pasażerski regularny ruch lotniczy w większości krajów europejskich wzrastał; największy postęp osiągnęła Turcja, która (w porównaniu z rokiem 2012) zwiększyła liczbę przewozów pasażerskich o 21,1%, następnie Federacja Rosyjska (11,5%), Węgry (8,8%) i Irlandia (5,9%). Spadek ruchu lotniczego zanotowały: Szwajcaria i Włochy (po 12,2%) i Hiszpania (5,5%) (statystyki międzynarodowe nie uwzględniają wyników lotnictwa komunikacyjnego w Polsce). Do największych europejskich portów lotniczych (obsługujących ruch pasażerski) tradycyjnie zaliczane są: Londyn, Paryż, Frankfurt nad Menem i Amsterdam. Obecnie dołączył do nich Istambuł.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe roczne tempo rozwoju lotnictwa pasażerskiego w latach 1995–2010 (4,6%), przewiduje się dla lat 2010–2030 nieco niższy wynik – 4,5%; natomiast przewozy cargo, rosnące w latach 1995–2010 rocznie o 4,8%, w następnym

okresie wzrastać będą o 5,2%. Dla okresu 2030–2040 zarówno pasażerski ruch lotniczy, jak i przewozy cargo będą wzrastać tylko o 4,4% rocznie¹⁶.

Na wzrost zaufania pasażerów do komunikacji lotniczej duży wpływ miał spadek liczby wypadków przy jednoczesnym wzroście ruchu powietrznego. W latach 2008–2012 procent wypadkowości (jeden wypadek na 1 milion lotów) spadł z 4,8 do 3,2. Mimo ogromnego zwiększenia liczby przewożonych pasażerów liczba wypadków była stabilna i wahała się między 110 a 120 rocznie¹⁷. W liczbach bezwzględnych liczba poszkodowanych pasażerów niestety jest ciągle zbyt duża; pod tym względem niekorzystnie wypada rok 2014, w którym między innymi zginęli pasażerowie dwóch dużych samolotów malezyjskich.

Znaczenie komercyjnej komunikacji lotniczej w świetle ostatnich badań jest znacznie większe, niż dotąd sądzono. W 2012 r. światowy przemysł lotniczy zatrudniał około 8,7 mln pracowników, z czego 2,3 mln pracowało bezpośrednio na etatach linii lotniczych (załogi samolotów, pracownicy kontroli i obsługi pasażerów oraz sztab kierowniczy), 470 tys. osób zaś – przy technicznej obsłudze samolotów w portach lotniczych. Następnym 4,6 mln osób znalazło pracę na terenach portów lotniczych w sklepach, restauracjach, hotelach oraz w agendach rządowych (między innymi w punktach kontroli paszportowej i celnej), 195 tys. zaś w służbie nawigacyjnej. Do tego należy dodać 1,2 mln miejsc pracy w fabrykach produkujących cywilne samoloty. W sumie przemysł lotniczy w roku 2012 dał 606 mld dolarów dochodu globalnego świata brutto (GDP) – była to prawie połowa wkładu do GDP przemysłu chemicznego (1282 mld). Dla porównania światowy przemysł samochodowy wypracował w 2012 r. 555 mld dolarów, przemysł farmaceutyczny – 451 mld dolarów, a tekstylny – 223 mld.

Do tych wyników światowego przemysłu lotniczego należy dodać około 9,8 mln miejsc pracy powstałych pośrednio dzięki współpracy lotnictwa komercyjnego z wieloma gałęziami gospodarki, między innymi przemysłem paliwowym, przemysłem elektronicznym, firmami budowlanymi itp. Dzięki temu światowy produkt GDP w 2012 r. wzrósł o kolejne 697 mld dolarów. W 2012 r. linie lotnicze przewiozły ponad 3 mln pasażerów i ponad 50 milion ton towarów. Komercyjne lotnictwo pasażerskie przyczyniło się do ogromnego wzrostu turystyki; ocenia się, że dzięki temu przybyło około 35 mln miejsc pracy. W sumie dzięki transportowi lotniczemu powstało na świecie około 58,1 mln miejsc pracy, a łączne zyski osiągnęły 2,4 trylion dolarów, co stanowi 3,4% światowego GDP.

Wydatki na infrastrukturę lotniczą (terminale, płyty lotnisk, kontrola ruchu itp.) są wysokie i głównie finansowane z pieniędzy publicznych. W 2012 r. na ten cel wydano 19,3 mld dolarów, mniej niż na budowę dróg i linii kolejowych (tu symbolem kosztownej, nieudanej inwestycji jest projekt budowy szybkiej kolei w Wielkiej Brytanii). Poza tym każde 100 mln dolarów wydanych rocznie na infrastrukturę lotniczą przynosi roczny zysk w wysokości 70 mln dolarów.

Do niekorzystnych efektów rozwoju lotnictwa komercyjnego należy zaliczyć wzrost emisji dwutlenku węgla i poziomu hałasu. W 2012 r. linie lotnicze wyprodukowały 689 mln ton tego gazu, a w roku następnym już 705 mln ton, co stanowi 2% emisji świa-

¹⁶ ICAO, 2013 – *State of Air Transport...*, s. 10, 12–15, 29, 30, 50–54; I. Saxon, *Fostering growth in emerging markets Aviation*, [w:] *Benefits beyond borders...* s. 51-52

¹⁷ ICAO *Safety*, 2013, s. 15 i n.

towej. Lepsze wyniki dały przedsięwzięcia w kierunku zmniejszenia hałasu powodowanego przez samoloty; najnowsze konstrukcje są już o około 70% cichsze¹⁸.

Wpływ lotnictwa komercyjnego na gospodarki narodowe poszczególnych regionów i państw obliczono przez zsumowanie zysków uzyskanych w wyniku: zatrudnienia pracowników w lotnictwie komercyjnym, eksportu samolotów i urządzeń technicznych, zatrudnienia osób w gałęziach bezpośrednio i pośrednio współpracujących z lotnictwem oraz zysków z turystyki.

W 2012 r. największe zyski (liczbach bezwzględnych) dla krajowego GDP uzyskało lotnictwo komercyjne Stanów Zjednoczonych – 561,7 mld dolarów. Wśród krajów Azji i Pacyfiku największe wpływy osiągnęło lotnictwo Chin (wraz z Hongkongiem) – prawie 109 mld dolarów, w regionie Bliskiego Wschodu – lotnictwo Zjednoczonych Emiratów Arabskich (35,2 mld USD), w regionie Ameryki Łacińskiej i Karaibów – Brazylia (47,3 mld USD), w Afryce zaś – Południowa Afryka (13,7 mld USD).

Wśród krajów europejskich największe zyski osiągnęło lotnictwo komercyjne Wielkiej Brytanii (96,8 mld USD), Francji (89,9 mld USD), Niemiec (86,3 mld USD) i Hiszpanii (86,0 mld USD). Polska z tego tytułu uzyskała 11,7 mld USD, wyprzedzając między innymi Węgry (które transportują więcej pasażerów), dzięki wpływom z turystyki. Przed Polską znalazły się niektóre mniejsze państwa, między innymi Holandia (28,3 mld USD), Grecja (21,6 mld USD), Irlandia (16,3 mld USD), Szwecja (15,1 mld USD) i Norwegia (14,9 mld USD)¹⁹. Trzeba podkreślić, że największe zyski osiągają te państwa, które mają silny przemysł lotniczy i elektroniczny.

Oprócz znaczenia ekonomicznego lotnictwo komercyjne odgrywa ważną rolę polityczną i propagandową. Jeszcze w roku 1990 zatrudniony na Uniwersytecie Harvarda profesor Joseph Nye określił ten rodzaj oddziaływania państwa jako *soft power*. Najbardziej charakterystycznym przykładem sukcesu tej działalności jest szybki rozwój lotnictwa tureckiego, popieranego przez władze państwowe. Obecnie Turkish Airlines dociera do 197 miejscowości w 104 krajach i wpływa nie tylko na intensyfikację kontaktów ekonomicznych z zagranicą, ale i na wzrost prestiżu Turcji na świecie²⁰.

LITERATURA

- [1] *A global industry. Aviation's economic, social and environmental profile in 2012*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [2] *A growth industry*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [3] DG Tren, *Analysis of the European Air Transport Industry 2001. Final Report*, July 2003.
- [4] Gill M., *Introduction*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [5] Dierikx M., *Global travel for all*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [6] ICAO, *Annual report of the Council 1995*, Documentation for the session of the Assembly in 1998.
- [7] ICAO, *Annual report of the Council 2000*, Documentation for the session of the Assembly in 2001.

¹⁸ *A global industry. Aviation's economic, social and environmental profile in 2012*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders*, Air Transport Action Group, Geneva 2014, s. 4–27.

¹⁹ *National analysis*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders...*, s. 54–56.

²⁰ J. McClory, *Love from above: soft power of Aviation*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders...*, s. 30–31.

- [8] ICAO, *Annual report of the Council 2001*, Documentation for the session of the Assembly in 2004.
- [9] ICAO, *Annual Report of the Council 2002*.
- [10] "ICAO Journal" 2002/6.
- [11] ICAO, 2013. *State of Air Transport. Transport Bureau. International and domestic scheduled traffic*, Edited in August 2014.
- [12] ICAO, *Safety*, 2013 Edition.
- [13] McClory J., *Love from above: soft power of Aviation*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [14] *National analysis*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.
- [15] Saxon I., *Fostering growth in emerging markets*, [w:] *Aviation. Benefits beyond borders. Air Transport Action Group*, Geneva 2014.

AIR TRANSPORTATION WORLDWIDE IN XXI CENTURY

This article analyses the position of commercial aviation in XXI century. The basis of this article are the following: publications and statistics of specialized institutions (e.g. International Civil Aviation Organization- ICAO) and researchers who have been studying this problems of air transportation from years. It may be stated on this basis that Air transport in XXI century brings to all nations more profits (new workplaces at the market), is more convenient and less expensive than train or road transport. Except the main commercial importance, the civil aviation plays the very crucial political and propagandist role. In spite of the fact that United States of Americas from years in air transport of passengers and cargo was a leader, is worth to mention the increasing European role in this sector. The development of Aviation communication in Europe in 2007-2013 was faster than in both Americas, what caused particularly from low cost airlines companies. In 2013 regular passenger transport the traffic increased in most European countries, the biggest progress was achieved by Turkey, by increasing the passenger traffic for about 21,1%. Among the European countries- the biggest profits were achieved by Great Britain, France, Germany, Spain. Poland, which got 11,7 billion USD, preceded Hungary.

In spite of the suggestions of some authors, the changes in the ranking of the biggest air carriers do not mean the weakness of United States position in worldwide air transportation, because they are dominant in manufacturing of aircrafts, programs and electronic appliances. It can be compared profits of commercial aviation in 2012 (and branches involved) when American companies raised Gross National Product for about 561,7 billion dollars, by overtaking the second at this list China (with Hong Kong – 109 billion dollars).

Keywords: international transport, aviation, air transportation

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.23

Tekst złożono w redakcji: lipiec 2015

Przyjęto do druku: lipiec 2015

Grzegorz PRZEWOŹNIK¹
Hanghang LAN²
Jacek STROJNY³

CHOSEN ASPECTS OF PROJECTS REALIZATION AT CHINESE UNIVERSITIES ON THE EXAMPLE OF HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (HUST)

Project management is the basis for the development of various organizations in a changing environment at present time. This method is very popular in developed European countries and has developed in Poland for the last 10 years. In other developed countries projects are also coming to be a very important part of the economy. This situation can be observed among others in China.

The aim of the paper is to analyze the Chinese universities in the context of system project management and to compare their approach with the most popular methodologies in European countries. Currently, China stands out in the world in terms of reforms in the area of both higher education and innovation systems. The size of investments and the economic effects achieved, allocate this country in the top in the world in this area. Therefore, it is very important to analyze and understand processes in this country.

Chinese universities often provide a very big projects due to the size of the state and the amount of population. Analyzing the situation on the basis of Huazhong University of Science and Technology (HUST the usage of project management methods similar to the European Union) could be seen. There are also differences resulting from the culture of project management.

The article is based on studies and information gathered from Chinese universities, especially HUST. Knowledge and information acquired made it possible to describe the role of projects in investigated university and generally compare.

Keywords: project management, China, Chinese universities, university.

1. INTRODUCTION

At present, companies as well as other organizations strive to maximize effectiveness and efficiency. It requires the permanent development in both areas – inside the organization and in relation to markets. There are many management methods that help to improve the way of activity in the mentioned dimensions. One of them is the project

¹ Grzegorz Przewoźnik, Student's Scientific Association „Eco-business”, Faculty of Management, Rzeszow University of Technology, ul. Powstańców Warszawy 12, grzegorz.przewoznik1@gmail.com

² Hanghang Lan, International Student Office, Huazhong University of Science and Technology (HUST), Wuhan, China, lanhanghang@hust.edu.cn

³ J. Strojny, PhD, Department of Economics, Rzeszow University of Technology, Rzeszow, Powstańców Warszawy 12, jstrojny@prz.edu.pl (corresponding author)

management⁴. In present economy projects are a very important part and can be identified in all over the world in many companies, institutions, non-profit organizations and universities as well⁵. The project management is an approach which can help the organizations in various activities in the market and retain or rise the competitive position⁶. Different methodologies of project management define methods, procedures or activities needed to ensure that everything goes ahead with maintaining profitability⁷. Managing the project is a process which includes the project defining, planning, controlling and evaluating⁸. The efficiency of this process depends on the appropriate design of the organization, organizational culture and many other factors. They are described in models of project oriented organization⁹. The success of the project means that it has been completed in accordance with the specifications and requirements.

The main goal of this paper is to present basic characteristic of Chinese universities in the context of projects realization. As the example the Huazhong University of Science and Technology was chosen. The observations achieved at this university could be helpful to understand the specific character of China and its economy. Chinese universities are coming to be an important part of the global educational market¹⁰. The level of higher education and innovative effects of scientific and development researches indicate that they are more and more significant partners for European universities. This opportunity should be also taken into consideration at Polish universities.

Projects provided at universities are used to deliver the high amount of knowledge to the economy of the country¹¹. The university must adapt knowledge to the prevailing conditions, and therefore must be able to identify, prepare and provide projects also in areas important for the environment¹². This means that in many cases, universities create a multi-project background, very often in cooperation with other organizations (e.g. companies). It forces them to use different processes of control and coordinate a number of projects at the same time (projects portfolio management). Very important here are aspects of the analysis of stakeholders expectations, such as resource allocation, costs, products and services delivered, etc. In both, China and Europe project should be analyzed also taking into consideration local, regional and national specializations of systems of innovations¹³.

⁴ J. Strojny, *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Rzeszów, Politechnika Rzeszowska, 2012.

⁵ *PRINCE2 - Skuteczne Zarządzanie Projektami*, 2009, AXELOS.

⁶ E. Fuessinger, *Maturities of Project-Oriented Companies of About 15 Project-Oriented Nations*, 2006 [online] Available at: <<http://www.icoste.org/Slovenia2006Papers/icecFinal00100.pdf>> [Accessed 26 July 2015], A.K. Munns, B.F. Bjeirmi, *The role of project management in achieving project success*, International Journal of Project Management, 14(2), 1996, pp. 81-871

⁷ J. Charvat *Project Management Methodologies*, NJ, 20031

⁸ J. Wiley & Sons Ltd, Chichester *Project Management: Planning and Control Techniques* Rory Burke Third Edition, , England, 1999.

⁹ e.g. R. Gareis, *Happy Projects!*, Manz, Vienna 2005; L. Lianyinga, H. Jinga, Z. Xinxinga, *The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2*, Procedia Engineering, 29, 2012, p. 3691-3697, E.S. Andersen, S.A. Jessen, *Project maturity in organisations*, International Journal of Project Management, 21.6, 2003, 457-461, H. Kerzner, *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*, John Wiley & Sons, Ohio 2011.

¹⁰ R. Hayhoe, *China's Universities and the Open Door*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 1989. xii, p. 249

¹¹ *Ibidem*, p. 2.

¹² http://english.hust.edu.cn/about_Facts.html

¹³ J. Binder, *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management across Borders*, Emerald Group Publishing Limited.

This article attempts to analyze the systemic project management in the field of higher education in China. The study was based on one of the best universities in China: Huazhong University of Science and Technology (HUST). It is worth pointing out that every year a high number of projects are implemented by this university. An important aspect is the unification of the way of managing projects. In order to control the projects, the university needs a systemic approach to many areas of management: financial, risk, resource, quality and even documentation. The comprehensive approach to project management constitutes and identifies scopes that must be taken into account at the university in order to obtain the expected results.

2. TYPES OF PROJECTS AT UNIVERSITIES REFERING TO THE SITUATION IN CHINA

It is worth mentioning that currently most of the universities, also in China implement various types of projects. They can be separated into two groups: 1) soft educational and research (soft projects) and 2) investments in infrastructure (hard development project). Some projects have, of course, both mentioned above components – soft and hard. What is more, projects at universities are realized within the big national undertakings, which fulfill the conditions of definition of program¹⁴. That is why a lot of projects are provided by Chinese universities, but they are also coordinated by the government (appropriate ministry).

In the group of educational projects, among others, *Project 211* and *Project 985* can be selected. They are the two huge national projects in the higher education field up to now and projected universities receive huge funds besides the basic governmental investment for development each project period. 211 is a project of National Key Universities and colleges initiated in 1995 by the Ministry of Education of the People's Republic of China, with the intent of raising the research standards of high-level universities and cultivating strategies for socioeconomic development. China today has 116 institutions of higher education (about 6 percent) designated as 211 Project institutions for having met certain scientific, technical, and human resources standards and offer advanced degree programs). Project 211 schools take on the responsibility of training four-fifths of doctoral students, two-thirds of graduate students, half of students from abroad and one-third of undergraduates. They offer 85% of the state's key subjects, hold 96 percent of the state's key laboratories, and utilize 70% of scientific research funding.

Project 985 was created by President Jiang Zemin in order to strengthen the position of Chinese universities in the world. The president wanted many Chinese universities to be in the top places. The project involved 39 universities from all over China. The project provides money for key universities in order to improve conditions for education, increasing the number of international conferences, scholarships for people from all over the world, etc. Currently they are very sought after by this kind of institutions because they give them a very high prestige among others. They also allow to achieve real impact on the economy, because of implementation the ideas and new knowledge to real processes in organizations.

In the context of research projects, China has invested a lot in research and the total amount of investment has reached to 41 billion Dollars in 2014. Research programs could

¹⁴ Program is a long-term undertaken which include a lot of projects that realize the same strategic goal, source: Office of Government Commerce (OGC), *Managing Successful Projects with PRINCE2™*, TSO, London 2009, p. 31.

be generally separated into the National Natural Science Foundation, National High-tech R&D Program (863 program), National Key Technologies R&D Program, National Basic Research Program (973 Program), National Science and Technology Infrastructure Program, Environment Building for S&T Industries, Mega-projects of Science Research for the Each Five-year Plan. Project 973 was designed to boost strategic technological advantage and also in various areas of science created in 1997 by the Chinese authorities¹⁵. Taking HUST as one example, the number of 973 projects was completed in 1999, 1 project, 2002 1, 2003 2, 2004 1, 2005 1, 2006 1, 2007 2, 2008 1, 2009 1, 2010 3, 2011 2, 2012 2 and 2013 2 projects. Including this program were implemented 20 projects¹⁶.

Research projects at Chinese universities are often commissioned by local and regional authorities, but mainly by companies; companies R & D have already covered 76.6% according to the 2013 China R&D Report¹⁷. Providing these undertaken universities cooperate with technological parks. Universities have a very well-designed infrastructure in this area. At some universities, the Chinese government admits the money gradually in subsequent years of implementation of the project. The amount of money each year depends on the work which has to be done¹⁸.

In the category of hard development projects an important aspect for China is a project called the Midwest Higher Education Revitalization Plan. The Chinese government allocated 10 billion RMB (approximately 6 billion Polish zlotys) in support of 100 universities in the area of central and western China, in 23 provinces such as, Hubei, Henan and Shanxi. Financial support is intended for development of infrastructure. The main objective is to increase building and the development of research centers in universities. The Midwest Higher Education Revitalization Project is the country's plan to decrease the gap between the levels of development of higher education among different regions.

The plan was adopted due to the fact that 65% of all universities in China are universities from the western region of the country. Until 2020, according to the plan, universities need to increase the quality and range of activities in all areas, which are set within them. The plan also supports 1000 present universities and colleges in the Midwest regions to have a Capacity Improving Training Program at good universities of the USA, Germany, Britain and Australia in order to bring better ideas for the development of the universities and colleges in the Midwest regions. These activities provide an occasion for more than 185 thousand students from the mid-western region to study in the eastern part of the country. The program focuses on the development of students and thus promotes more domestic exchange study experience at good universities of other regions as well as oversea study chances¹⁹.

A huge number of projects implemented by universities in China create a big opportunity for students to develop and gain experience. In most of the projects that are carried out by universities, the largest percentage of participants are students. In larger projects, students are divided into different project groups that perform certain parts of the

¹⁵ <http://www.973.gov.cn/English/Index.aspx>

¹⁶ Scientific report Huazhong University of Science and Technology, 2014

¹⁷ http://news.xinhuanet.com/2014-10/23/c_1112948665.htm

¹⁸ J. Strojny, *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*, Wydawnictwo SAN, zeszyt 12, część I, pp. 247–262

¹⁹ <http://news.nost.org.cn/2013/06/new-education-plan-10-billion-rmb-investment-in-100-local-universities-in-midwest-china/>

work. In some moments of project realization these groups meet together within all team. This helps students to understand the operation of each project from the practical point of view²⁰. This also allows them to combine theoretical knowledge with experience. The work that students do is checked by professors who are supervisors for phases of projects and managers of projects. The university authorities have a large choice among students because the number of students is huge and not comparable to European universities (e.g. the HUST in HUBEI province where the number of Chinese students exceeds 55 thousand)²¹.

China development through the National Project is enormous. Each university conducts a number of national projects. China wants to develop a system of education at individual universities to raise standards, attractiveness and to allow students to learn in decent conditions. Projects at the national level are implemented in a number of areas, both technical and humanities because development must be seen in many areas and Chinese government takes into account this fact. All goals are realized in a well thought way via many reforms related to the financing of activities associated with enhancing innovation at universities. The Chinese government has taken action toward the development of China as an innovative nation and it shows that this direction leads to good results.

3. RESEARCH PROJECTS AT HUST (HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY)

Referring to the specific example the HUST has been chosen. This university is one of the best technical universities in China. It is also very well known among universities from developing countries. Thanks to the agreement between RUT (Rzeszow University of Technology) and HUST, it was possible to prepare a lot of information needed to describe the case study of project-oriented universities from China.

At the university, there are provided a lot of projects of different sizes and specification. Over 60% of all projects are undertaken, invented and funded by the Chinese government. Approximately 40% of projects are ordered and funded by companies. In most of projects, students are involved as well as university staff. Young people join to project groups as a personnel and realize a wide scope of tasks.

Very often projects are realized in cooperation with local and national laboratories. There could be mentioned, for example the Wuhan National Laboratory for Optoelectronics (WNLO) which is one of the five national laboratories in China. It has a huge impact on the projects environment at HUST²². The other important is Wuhan National High Magnetic Field Center (WHMFC), whose main task is to develop a pulsed high magnetic field facility. Both of these institutions, HUST and about 3 thousand high-tech companies created around the university constitute a very innovative environment for technical and social innovations.

HUST projects can be divided into several levels within the framework of natural science and social science. The **Table 1** shows that the total number of approved projects of the National Natural Science Foundation of China in 2006 was 230. In the following years up to 2010 the number of projects was in turn: 258, 342, 374 and 422. A total in the

²⁰ Own study from Huazhong University of Science and Technology

²¹ http://english.hust.edu.cn/about_Facts.html

²² <http://english.hust.edu.cn/Optoelectronics.html?id=1>

area were 1626 approved projects from 2006 till 2010. From 2006 to 2010 the cost of the projects amounted to 52.439,8 million Yuan²³.

Table 1. National Natural Science Foundation of China

Category	2006	2007	2008	2009	2010	Total
The total number of approved projects	230	258	342	374	422	1626
The number of items face youth	210	244	319	354	402	1529
Approved project funds (million Yuan)	6289.2	7933.5	10613.7	12919.5	14683.9	52439.8
Plane project funds (million Yuan)	5212.3	6021	8257.7	9425.5	8054.5	36971
Focus on the number of items	3	3	6	8	8	28
General Program funds national rankings	6	5	5	5	6	27

Source: Own study based on the scientific report from Huazhong University of Science and Technology, 2014

At the level of National Philosophy and Social Science Fund Program showed in the **Table 2**, major projects over the years was in 2006: 1, 2007: 2, 2008: 1. In next two years there was not large projects in this area. In the group of general project the amount is bigger. The total number of general projects is 41, what shows that in the area of National Social and Scientific Fund Program, general projects constitute the majority.

Table 2. National Philosophy and Social Science Foundation

	Major Projects	Key Projects	General Projects	Youth Projects	Projects financed with a delay	Total
2006	1		9	1		11
2007	2	1	4	2		9
2008	1		11	3		15
2009			9	2		11
2010			8	9	1	18
Total	4	1	41	17	1	64

Source: Own study based on the report from Huazhong University of Science and Technology, 2014

The costs of the project are a very important aspect. Universities in China because of the many projects, need to adjust the corresponding costs. The Chinese government funds more than 20% of the R & D funds and around 60% of university research funds come from the government.

The government requires the legitimacy of the business, and expects that the money that was transferred to the investment will be used properly. The costs can be divided according to the type of projects that will be implemented. In the **Chart 1**, there are annual funding projects in the area of science and technology of HUST from 2001 to 2011. The amount of funds increases each year.

²³ Scientific report Huazhong University of Science and Technology, 2014

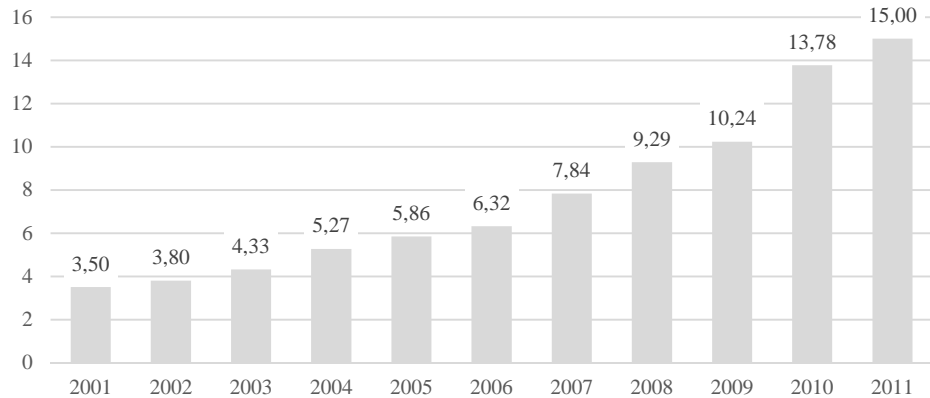


Chart 1. The statistics of the annual funding of science and technology of HUST in billions Yuan
Source: Own study based on the report from Huazhong University of Science and Technology, 2014

In the **Chart 2**, there are annual funding from the National Natural Science Foundation of HUST from 2000 till 2013. The chart shows that the number of projects increases slowly from 2000 till 2013. However, the amount of funds increases rapidly from 2011 till 2013.

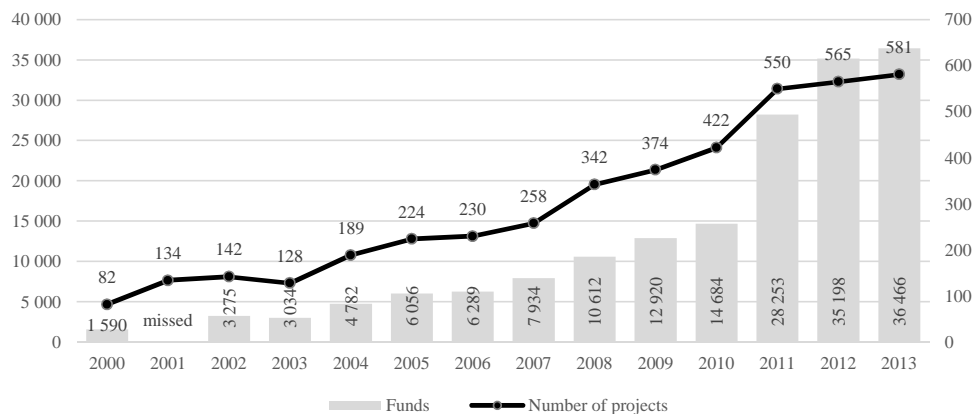


Chart 2. The statistics of the annual funding from National Natural Science Foundation of HUST in million Yuan

Source: Own study based on the report from Huazhong University of Science and Technology, 2014

Data tables showing the quantity and costs of programs confirm that Chinese universities have to deal with highly complex projects. China creates many programs that are aimed at development of education in a wide range. The cost of the projects is large but this is the basis for development.

4. COMPARISON TO THE GLOBAL APPROACHES

Project-oriented universities should use one of many methodologies of project management. They indicate and describe ways of conducting projects in an appropriate way.

Over the years, the methods have developed, adapting to changing conditions of the global environment and new opportunities of competing. Due to the development of projects in various areas, it was noted that it is possible to organize the project in a one structural process²⁴. This method made it possible to increase the efficiency of managing the project. The main tool to achieve this effect is project lifecycle²⁵. It describes phases of the projects, management techniques, documents, procedures, etc. Each phase should logically correspond to the others. Every single phase ends by milestone, which allows to start the next phase of the project. In a milestone the decision is made whether to continue or terminate the project²⁶. It is based on a deep analysis of the project situation. The deviations are measured, assessed and the correction of the plan is made on the basis of this information. All activities connected with the realization of project phases could be undertaken as a Project Lifecycle Model. The description of it is the main part of each methodology.

The most popular methodologies for project management in Europe are PRINCE2²⁷, IPMA²⁸ and PMI²⁹. Project management is an approach whose geneses started with the Manhattan Project (project of developing a nuclear bomb). This was the time of World War II³⁰. At the end 60. of the twentieth century, this method was used in companies. At this time two main approaches to project management were created. They were: PMI – *Project Management Institute* in the USA and IPMA – *International Project Management Association*, in continental Europe (Austria, Germany)³¹. The PRINCE2 methodology was implemented later. It has existed since 1996. It was transformed with a methodology called PRINCE, created in 1989. The methodology is based on the experience of project managers, mainly from the United Kingdom and Anglosphere. This is a project management methodology that is based on products. This approach is used for many projects, especially in public institutions, big organizations and universities as well. This approach consists of principles, themes and processes. Around these elements is the environment.

All of them, but especially the PMI methodology are also used in China. Projects realized at Chinese universities can be compared to the European models of the management process. One of the methodologies having similarities is the methodology of PRINCE2. Similarities among others, to Chinese is the method of financing projects. Many projects in Poland are financed from EU or national funds. In the case of Chinese universities, the Chinese government funds more than 90% of the projects which are implemented by each university. Money is the amount of data that must be calculated in advance. The same is true in the case of projects funded by the European Union. The

²⁴ J. Westland, *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*, Kogan Page, 2006.

²⁵ *Ibidem*, p. 8.

²⁶ J. Charvat, *Project Management Methodologies*, NJ 2003.

²⁷ OGC, *op. cit.*

²⁸ (IPMA) International Project Management Association, *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*, IPMA, Zurich, 2013.

²⁹ (PMI) Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition, PMI, Pennsylvania 2013).

³⁰ T. Seymour, S. Hussein, *The History of Project Management*, International Journal of Management & Information Systems, 18(4), 2013, pp. 233-240.

³¹ Y.H. Kwak, *A brief history of Project Management*, [in:] G. Carayannis, Y.H. Kwak, FT. Anbari ed. *The story of managing projects*, Quorum Books, USA, 2003.

differences are, however, from the standpoint of nomenclature. In each project, otherwise they are called individuals who are involved in the project.

Table 3. Management methodologies and Chinese universities

Scopes of project management	YES/ NO
Named roles in the project	NO
Business Justification	YES
Steering Committee	NO
Project Management Office	NO
Stakeholders taken into consideration	YES
Project manager position	YES
Work Breakdown Structure	YES

Source: Own study

PRINCE 2 methodology also shows the role of people in the project and their responsibilities. Moreover, the methodology has a Steering Committee, which decides about major strategic issues in the project. The Steering Committee also acts as a liaison between the management team and all external stakeholders. The Steering Committee approves all important decisions which lowers the final responsibility of the project manager. At the head of the steering committee is a chairman who makes the final decision. What is more, from the point of view of the project Steering Committee is very important because the project manager is controlled by a few people who check its performance in different areas.³²

Universities in China should create a Steering Committee in their projects because this type of solution offers the possibility of greater efficiency of project implementation, better control of the project manager and facilitate enforcement of responsibility for work in the project. Establishing roles in the project are also a way for better communication management, especially during difficult periods of the project. This type of structure facilitates decision-making, problem solving, delegation of members of the project / team to tasks. Furthermore, China does not have enough managers and staffs due to wrong human resource policies because that most of the universities and research institutes are public ones and the human resources are strictly controlled by the government.

5. CONCLUSIONS

The analysis presented in this paper is not exhaustive. The points in the article are very important and interesting in the area of further research. Universities in China are different comparing to institutions of higher education in Europe. To understand them it is necessary to combine both historical and cultural aspects, which are an integral part of education in China. Over the years, the standards of education and research have changed. It results that some universities are at the forefront of the world rankings.

The information being provided by universities shows approaches to project management. This article aimed at analyzing the similarities between the way of creating projects at Chinese universities in comparison to methodologies known in Poland and Europe. In the structure of the projects there are many similarities to European but also the shortcomings that should be changed to greater efficiency. First of all in projects there should be clearly defined roles assigned to the specific tasks and responsibilities. Very

³² *Ibidem*, p.8

important is also an implementation of the Steering Committees and Project Management Offices. They ensure the supervision and coordination of the project and portfolio of projects.

REFERENCES

- [1] (IPMA) International Project Management Association, *IPMA Organizational Competence Baseline – The standard for moving organizations forward*, IPMA, Zurich, 2013.
- [2] (OGC) Office of Government Commerce, *Managing Successful Projects with PRINCE2™*, TSO, London 2009.
- [3] (PMI) Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition, PMI, Pennsylvania 2013).
- [4] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)* Fourth Edition, PMI Project Management Institute, Global STANDARD.
- [5] Andersen E.S., Jessen S.A., *Project maturity in organisations*, International Journal of Project Management, 21.6, 2003, 457-461.
- [6] Bakouros Y.s, Vassilis K, *Project Management*, .. Report produced for the EC funded project, January 2000.
- [7] Binder J. , *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management across Borders*, Emerald Group Publishing Limited.
- [8] Busch R., McMahon R., Unger A., May Ch., Ya-Cheng Wang, *A Comparison of Leadership Styles between Chinese and German Managers of Chinese Companies in Germany* ,Web Journal of Chinese Management Review.
- [9] Chapman Ch. and Ward St. (1996) *Project risk management: processes, techniques and insights*, Chichester, UK, John Wiley.
- [10] Charvat J. *Project Management Methodologies*, NJ, 2003.
- [11] Court R., *An Introduction to the PRINCE2 project methodology*, CIMA, 4 2006.
- [12] Ennew Ch. and Fujia Y., *Foreign Universities in China: a case study*, European Journal of Education, Vol. 44, No. 1, 2009, Part I;
- [13] Fuessinger E., *Maturities of Project-Oriented Companies of About 15 Project-Oriented Nations*, 2006 [online] Available at: <[http:// www.icoste.org/Slovenia2006 Papers/icecFinal00100.pdf](http://www.icoste.org/Slovenia2006/Papers/icecFinal00100.pdf)> [Accessed 26 July 2015].
- [14] Gareis R., *Happy Projects!*, Manz, Vienna 2005.
- [15] Goodall K., Li, N., and Warner, M, *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management*, Cambridge Judge Business School,
- [16] Hayhoe, R. . *China's Universities and the Open Door*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 1989. xii, 249.
- [17] http://english.hust.edu.cn/about_Facts.html
- [18] <http://english.hust.edu.cn/Optoelectronics.html?id=1>
- [19] <http://english.hust.edu.cn/Optoelectronics.html?id=6>
- [20] <http://news.nost.org.cn/2013/06/new-education-plan-10-billion-rmb-investment-in-100-local-universities-in-midwest-china/>
- [21] http://news.xinhuanet.com/2014-10/23/c_1112948665.htm
- [22] <http://www.973.gov.cn/English/Index.asp>
- [23] *International Competence Baseline (ICB)*, International Project Management Association.
- [24] Kerzner H., *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*, John Wiley & Sons, Ohio 2011.
- [25] Kwak Y.H., *A brief history of Project Management*, [in:] G. Carayannis, Y.H. Kwak, FT. Anbari ed. *The story of managing projects*, Quorum Books, USA, 2003.
- [26] Lianyinga L., Jinga H., Xinxinga Z., *The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2*, Procedia Engineering, 29, 2012, 3691-3697.
- [27] Munns A.K., Bjeirmi B.F., The role of project management in achieving project success, International Journal of Project Management, 14(2), 1996, 81-87.

- [28] *PRINCE2 - Skuteczne Zarządzanie Projektami*, 2009, AXELOS.
- [29] Rarick Charl A., Ph.D., *Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices*, *Journal of International Management Studies*, August 2007.
- [30] *Scientific report* Huazhong University of Science and Technology.
- [31] Strojny J., *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej [A comprehensive approach to project management on the example of university]* Wydawnictwo SAN, zeszyt 12, część I, ss. 247–262.
- [32] Strojny J., *Kultura projektowa – parametry oceny i wpływ na przebieg projektów*, *Humanities and Social Sciences*, vol. XVIII, 20 (1/2013), pp. 105-116, January – March, 2013.
- [33] Strojny J., *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Rzeszów, Politechnika Rzeszowska, 2012.
- [34] T. Seymour, S. Hussein, *The History of Project Management*, *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 2013, 233-240.
- [35] Westland J. *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*, Kogan Page, 2006.
- [36] Wiley J. & Sons Ltd, *Chichester Project Management: Planning and Control Techniques* Rory Burke Third Edition, , England 1999.
- [37] Zhou J., Minister of the Ministry of Education. *Higher Education in China*. Cengage Learning; 1st edition (July 30, 2005).

WYBRANE ASPEKTY REALIZACJI PROJEKTÓW W CHIŃSKICH UNIwersytetach NA PRZYKŁADZIE HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (HUST)

Współcześnie zarządzanie projektem jest fundamentem rozwoju różnych organizacji w zmieniającym się, globalnym środowisku. Metoda ta jest bardzo popularna w rozwiniętych krajach europejskich, a w Polsce popularność zyskuje na przestrzeni ostatnich 10 lat. W innych krajach rozwijających się na świecie, projekty stają się również bardzo ważną częścią gospodarki. Ta sytuacja ma miejsce między innymi w Chinach.

Celem artykułu jest analiza chińskich uniwersytetów, na przykładzie HUST (Huazhong University of Science and Technology), w kontekście systemu zarządzania projektami oraz porównanie podejść tam stosowanych do najbardziej popularnych metod w krajach europejskich. Obecnie Chiny wyróżniają się w świecie w zakresie reform realizowanych w obszarze systemów szkolnictwa wyższego i innowacji. Wielkość inwestycji i uzyskanych efektów ekonomicznych stawia ten kraj w czołówce na świecie w tej dziedzinie. Tym ważniejsze jest podejmowanie prób wyjaśnienia i zrozumienia zjawisk zachodzących w tym kraju.

Chińskie uniwersytety często realizują bardzo duże projekty, co wynika zarówno z wielkości państwa, jak i ilości mieszkańców. Analizując sytuację na podstawie HUST widać było wykorzystanie metod zarządzania projektami, podobnych do Unii Europejskiej. Istnieją również różnice wynikające z kultury zarządzania projektami.

Artykuł oparty jest na badaniach i informacji zebranych w chińskich uniwersytetów, zwłaszcza HUST. Wiedza i zdobyte informacje pozwoliły na opisanie roli projektów w badanej uczelni i ogólnie porównać.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, Chiny, chińskie uczelnie, uniwersytet.

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.24

Tekst złożono w redakcji: sierpień 2015

Przyjęto do druku: sierpień 2015

Stanisław J. RYSZ¹

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO NA POZIOMIE WOJEWÓDZKIM – PODSTAWY

Zarządzanie kryzysowe jest w Polsce częścią zarządzania bezpieczeństwem narodowym. Stanowi działania przypisane do administracji publicznej, które mają za zadanie zapobiegać sytuacjom kryzysowym, przygotować się do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagować w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwać ich skutki oraz odtwarzać zasoby i infrastrukturę krytyczną. Struktura administracji publicznej na poziomie wojewódzkim jest zorganizowana w sposób niemający odzwierciedlenia w żadnym innym obszarze sprawowania władzy publicznej w Polsce. Z jednej strony jest to najwyższy poziom władzy samorządu (władza stanowiąca - sejmik województwa oraz wykonawcza – marszałek i zarząd województwa), a z drugiej stanowi najdalej wysunięty, najniższy poziom władzy rządowej (wojewoda). Powoduje to specyficzne definiowanie zadań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego i ich rozdział na podmioty, które mają te zadania realizować. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo na terenie województwa spoczywa na organie administracji rządowej – wojewodzie, który to organ nie posiada żadnych własnych zasobów operacyjnych, za których sprawą mógłby prowadzić działania zapobiegawcze, zabezpieczające, ratownicze i odtwórcze. To sprawia, że proces zarządzania kryzysowego wymaga od uczestniczących w nim podmiotów bieżącej i aktywnej współpracy. Niniejszym artykułem autor chce zapoczątkować cykl rozważań poświęconych wybranym aspektom zarządzania kryzysowego na poziomie wojewódzkim, takim jak podstawy prawne, organizacja podmiotów, dokumenty planistyczne oraz przykłady inicjatyw i działań podejmowanych w odniesieniu do różnych faz procesu.

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, reagowanie, odbudowa, zapobieganie, przygotowanie

1. WPROWADZENIE

Od czasu przywrócenia pod koniec XX wieku w Polsce samorządowego sposobu sprawowania władzy publicznej w układzie trójstopniowym² poziom wojewódzki stał się obszarem, w którym przeplatają się ze sobą zadania i kompetencje władzy rządowej i samorządowej. Województwo jest jednocześnie najwyższym poziomem władzy samorządowej z sejmikiem, marszałkiem województwa i zarządem województwa jako organami oraz najniższym szczeblem, w którym Rada Ministrów ma swojego bezpośredniego przedstawiciela – wojewodę.

¹ Dr Stanisław J. Rysz, Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie, Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, 35-959 Rzeszów, ul. Grunwaldzka 15, tel.: 17 867 17 11, e-mail: stanislaw.rysz@vp.pl

² Poziom gminny (miejsko-gminny, miejski), poziom powiatowy i poziom wojewódzki. Obecnie funkcjonujący system sprawowania władzy przez samorząd terytorialny został docelowo ukształtowany w latach 1990–1999. Zasady funkcjonowania zapisane zostały w ustawach (chronologicznie): Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95), Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 nr 91, poz. 578) oraz Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998 nr 91, poz. 576). Jako ostatni wprowadzony został poziom powiatowy – od 1 stycznia 1999 r.

Zagadnienia związane z zapewnieniem bezpieczeństwa obywateli zostały jednoznacznie ujęte³ w Art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w którym stwierdza się, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz **bezpieczeństwo⁴ obywateli**, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.”

Należy zauważyć, że pojęcie „zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom⁵” jest sformułowaniem bardzo obszernym, obejmującym całą przestrzeń ochrony przed zagrożeniami wojennymi, katastrofami naturalnymi, awariami przemysłowymi oraz wypadkami komunikacyjnymi, ale dotyczy także działań związanych z niesieniem pomocy w przypadku materializacji takich zagrożeń. To sprawia, że konieczne było stworzenie specjalnego systemu instytucji, służb, straży i inspekcji oraz organizacji społecznych, które w swoim obszarze działania posiadają zasoby do podejmowania właściwych akcji interwencyjnych i ratunkowych⁶.

Przedmiotem analiz dokonanych w niniejszym opracowaniu jest przestrzeń podstaw prawnych **zarządzania kryzysowego**, rozumianego jako „działalność organów administracji publicznej⁷ będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na **zapobieganiu** sytuacjom kryzysowym, **przygotowaniu** do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, **reagowaniu** w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz **odtworzeniu** zasobów i infrastruktury krytycznej”.

W praktyce oznacza to⁸, że zarządzanie kryzysowe jest zadaniem własnym dla organów samorządu terytorialnego na poziomach gminnym i powiatowym, a co za tym idzie, środki na te cele odpowiednie organy muszą zapewnić w swoich budżetach.

Poziom wojewódzki stanowi przestrzeń zazębiana się władzy rządowej i samorządowej. Z jednej strony władzę rządową w województwie sprawuje wojewoda, z drugiej zaś władza samorządowa spoczywa w rękach sejmiku województwa (organu stanowiącego) i zarządu województwa z marszałkiem województwa na czele. Ze względu na to, że obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa traktowany jest jako zadanie państwa wobec obywateli, to wojewodzie ustawy dają kompetencje i ustawowe umocowania⁹ do organizowania i koordynowania odpowiednich do realizacji tego celu działań i ponoszenia

³ www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm, (dostęp: 3.05.2013).

⁴ Ustawa zasadnicza nie jest na tyle obszerna, żeby zawrzeć w niej wszystkie procedury, podmioty, struktury, mechanizmy i powiązania konieczne do spełnienia tej deklaracji. Zagadnienia szczegółowe zostały zapisane we właściwych merytorycznie ustawach i rozporządzeniach.

⁵ Przez sformułowanie „bezpieczeństwo obywateli” należy tu rozumieć bezpieczeństwo wszystkich osób, które znajdują się na terenie Polski.

⁶ Niektóre aspekty procesu zapewniania bezpieczeństwa, takie jak obrona przed agresją zewnętrzną, są właściwe najwyższemu organom władzy państwowej oraz sił zbrojnych, które ustawicznie się przygotowują na takie okoliczności.

⁷ Art. 2 Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym według stanu na dzień 2013 r. (Dz.U. 2013. 1166).

⁸ Por. art. 7 ust. 1 pkt. 14) ustawy z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16, poz. 95 ze zm.), art. 4 ust. 1 pkt. 15), 16) ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. 1998 nr 91, poz. 578 ze zm.).

⁹ Por. art. 22 ustawy z 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz.U. 2009 nr 31, poz. 206 ze zm.).

komunikacyjne, przekroczenia poziomu absorpcji w powietrzu, katastrofy budowlane;

- **zakłócenia bezpieczeństwa powszechnego i porządku publicznego:** zagrożenia terrorystyczne, protesty społeczne, zakłócenia w funkcjonowaniu przejść granicznych, masowy nagły napływ imigrantów.

Katalog instytucji kompetentnych do realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego na poziomie wojewódzkim przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Instytucje realizujące zadania zarządzania kryzysowego w województwie podkarpackim

PODMIOT / KATEGORIA PODMIOTÓW:	OPIS:
WOJEWODA	Wojewoda Podkarpacki
JST	Jednostka Samorządu Terytorialnego
MARSZAŁEK/Samorząd woj./PZM UW	Marszałek Województwa Podkarpackiego/Samorząd województwa/Podkarpacki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych w Rzeszowie
Delegatura ABW	Delegatura Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w Rzeszowie
KW PSP	Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Rzeszowie
KWP	Komenda Wojewódzka Policji w Rzeszowie
WIPOŚ	Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Rzeszowie
PIWiS	Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny
WMW	Wojewódzki Inspektorat Weterynarii z siedzibą w Krośnie
WMNB	Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Rzeszowie
WIH	Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Rzeszowie
WCZ	Wojewódzki Konsument Zabytków
WITD	Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego w Rzeszowie
RO	Kuratorium Oświaty w Rzeszowie
WIF	Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Rzeszowie
WPSW w Rzeszowie	Wojewódzki Sztab Wojskowy w Rzeszowie
BiD SG w Przemysłu	Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej w Przemysłu
PIB MSW	Państwowy Inspektor Sanitarny Ministerstwa Spraw Wewnętrznych na obszarze województwa podkarpackiego
PGIS w Przemysłu	Państwowy Graniczny Inspektor Sanitarny w Przemysłu
GLW w Korczowej	Graniczny Lekarz Weterynarii w Korczowej
IMGWPIB	Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej - Państwowy Instytut Badawczy Oddział w Krakowie
RZGW	Regionalny Zarząd Gospodarki Wodnej w Krakowie
PIG PIB	Państwowy Instytut Geologiczny - Państwowy Instytut Badawczy Oddział Karpacki w Krakowie
PKM UW w Rzeszowie	Podkarpacki Zarząd Melioracji i Urządzeń Wodnych w Rzeszowie
RDDŚ	Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Rzeszowie
UISW w Rzeszowie	Uroczony Inspektor Służby Więziennej w Rzeszowie
GDDKiA	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad Oddział w Rzeszowie
PZDW	Podkarpacki Zarząd Dróg Wojewódzkich
IC w Przemysłu	Izba Celna w Przemysłu
PL Rzeszów - Jasienka	Port Lotniczy Rzeszów - Jasienka Sp. z o.o.
WUJHRS	Wojewódzki Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno - Spożywczych w Rzeszowie
Zakłady energetyczne	Operatorzy Systemów Dystrybucyjnych Elektroenergetycznych - Rzeszów/Tarnobrzeg
Operatorzy telekomunikacyjni	Operatorzy telekomunikacyjni świadczący usługi na obszarze województwa podkarpackiego
Organizacje pozarządowe	Organizacje pozarządowe - uolontariat
ROIP	Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Krośnie/Krakowie/Lublinie
PKP PLK S.A. ZIK	Polish Koleja Państwowa Polska Linia Kolejowa S.A. - Zakład Linii Kolejowych w Rzeszowie/Krakowie/Lublinie
KR 30K w Przemysłu	Komenda Regionalna Straży Ochrony Kolei w Przemysłu
Operatorzy IK	Operatorzy Infrastruktury Kolejowej
PRM	Państwowe Ratownictwo Medyczne
LKRM	Lekarz Koordynator Ratownictwa Medycznego
RCRK	Regionalne Centrum Kwalifikowania i Kwalifikacji w

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie danych uzyskanych w WCZK PUW w Rzeszowie.

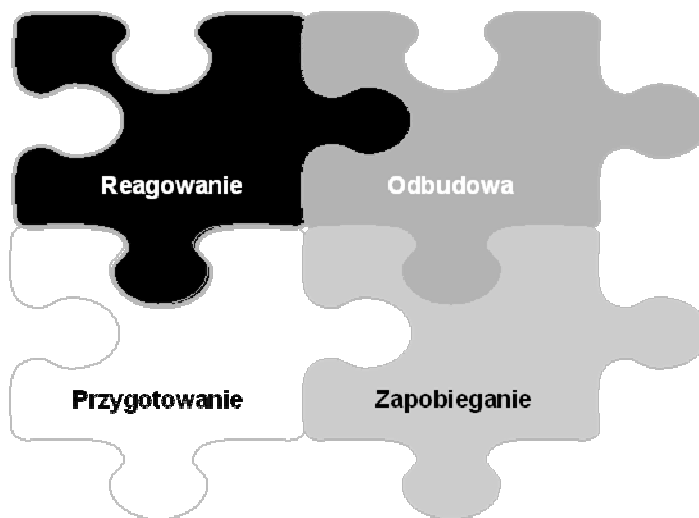
Tabela bezpieczeństwa jednoznacznie ukazuje wojewodę jako organ kierujący i koordynujący, który co prawda nie ma własnych zasobów operacyjnych, ale jako organ jest odpowiedzialny za zapewnienie bezpieczeństwa publicznego na obszarze swojego województwa. Takie podejście powoduje, że bezwzględnie konieczna jest bieżąca, optymalna współpraca wszystkich służb, straży, inspekcji, a także przedsiębiorców oraz innych instytucji przestrzeni publicznej, od których właściwych aktywności owo bezpieczeństwo zależy.

Proces zarządzania kryzysowego ujmuje się w łańcuch następujących po sobie kolejno faz: **przygotowanie, reagowanie, odbudowa, zapobieganie**. W literaturze przedmiotu używa się sformułowania o kołowym następstwie kolejnych faz (na rysunku 2 zgodnie z ruchem wskazówek zegara). Lepsze efekty osiągniemy tłumacząc zagadnienie

z użyciem terminologii z geometrii przestrzennej: cykl zarządzania kryzysowego jest realizowany na bazie linii toru śrubowego, gdzie fazy **zapobiegania** i **przygotowania** wnoszą element poskoku¹³. Opisany łańcuch ma charakter kontinuum i nie można jednoznacznie stwierdzić, od której fazy powinno się liczyć początek pierwszego cyklu. Można pokusić się o hipotetyczne założenie, że powtórzenia serii łańcucha bezpieczeństwa rozpoczęły się od podjęcia doraźnych działań ratunkowych w obliczu zaistnienia okoliczności zagrażających życiu, zdrowiu, dobytкови albo stabilizacji społeczności, w której żyli i funkcjonowali nasi przodkowie – inicjatorzy **kontinuum zarządzania kryzysowego**.

W celu ułatwienia zrozumienia korelacji pomiędzy fazami ich definiowanie rozpocznie się od fazy „przygotowanie”.

Rys. 2. Fazy procesu zarządzania kryzysowego



Źródło: opracowanie własne.

Faza **przygotowanie** odnosi się do czasu i działań podejmowanych w celu zapewnienia odpowiednich planów, programów i zasobów dla właściwego funkcjonowania struktur oraz optymalnego realizowania działań podejmowanych wykonywanych konsekwentnie przed wystąpieniem kryzysu oraz bezpośrednio w obliczu zbliżającej się materializacji zagrożenia¹⁴, mających na celu odpowiednie przygotowanie ludzi i zasobów do bezpośredniego ich użycia w fazie **reagowanie**. Ta faza procesu zarządzania kryzysowego na osi czasu następuje po fazie **zapobieganie**, a przed fazą **reagowanie**. Czas jej trwania może być bardzo różny i zależy wprost od charakteru

¹³ Kolejność następujących po sobie faz nie ulega zmianie. Pod określeniem „poskok” autor rozumie elementy postępu technicznego, technologicznego i merytorycznego w zarządzaniu i reagowaniu kryzysowym.

¹⁴ Działania podejmowane w reakcji na przekazywane przez właściwe podmioty i służby ostrzeżenia, alarmujące prognozy i polecenia kierowane przez centralne (rządowe i resortowe) struktury zarządzania kryzysowego w kraju. Ze względu na to, że nie za każdym razem następstwem takich ostrzeżeń jest materializacja zagrożenia, nie ma jednoznacznego uzasadnienia do traktowania tego typu działań jako składników fazy reagowanie.

materializującego się zagrożenia¹⁵, potrzebnych do wykonania zadań, a także od dostępnych do użycia środków finansowych.

Wśród przedsięwzięć przewidzianych do wykonania w tej fazie procesu zarządzania kryzysowego należy wskazać¹⁶:

- a) planowanie, programowanie, koordynowanie i realizację szkolenia wszystkich podmiotów zarówno zarządzania, jak i reagowania kryzysowego funkcjonujących na terenie województwa;
- b) organizowanie i prowadzenie gier decyzyjnych, warsztatów i ćwiczeń służb, inspekcji i straży w celu przygotowania organów zarządzania kryzysowego i sił ratowniczych do skutecznego prowadzenia działań ratunkowych;
- c) przygotowanie struktur i kanałów komunikacji między służbami informacyjnymi poszczególnych podmiotów zarządzania kryzysowego w trakcie prowadzonej akcji ratunkowej i usuwania skutków zdarzeń kryzysowych oraz opracowanie i wdrożenie zasad prowadzenia polityki informacyjnej¹⁷;
- d) niezwłoczne podjęcie przez właściwe podmioty (służby i osoby) działań monitorujących zmiany zachodzące w otoczeniu, które są charakterystyczne dla zbliżającego się kataklizmu (np. odczytywanie wskazań wodomierzy w związku z podnoszeniem się poziomu wody w rzece);
- e) aktualizację zasobów pod kątem zarówno ich ilości, jak i jakości dla poprawy skuteczności prowadzonej w przyszłości akcji;
- f) ocenę adekwatności posiadanych zasobów do nadciągającego zdarzenia kryzysowego i w przypadku stwierdzenia istotnych niedoborów podjęcie działań zmierzających do pozyskania brakujących składników;
- g) przygotowanie nowych planów i programów adekwatnych do sytuacji zmienionej po zdarzeniu kryzysowym;
- h) niezwłoczne poinformowanie osób znajdujących się na zagrożonych obszarach o zbliżającym się zjawisku;
- i) przygotowanie właściwych zasobów do realizacji zadań związanych z ochroną ludności i zabezpieczeniem mienia;
- j) przygotowanie odpowiednich działań dokumentujących przebieg zdarzenia kryzysowego.

Faza **reagowanie** oznacza działania ratunkowe, osłonowe, zabezpieczające, organizacyjne, informacyjne i inne prowadzone w czasie trwania sytuacji kryzysowej (np. powódź, gwałtowny atak zimy) lub bezpośrednio po wystąpieniu katastrofy (np. osuwisko, katastrofa drogowa) w zestawieniu z czasem wykonywania tych działań.

¹⁵ Teza postawiona przez autora na podstawie doświadczeń z pracy w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego PUW w Rzeszowie.

¹⁶ Opracowanie własne autora na podstawie doświadczeń z pracy zawodowej w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie.

¹⁷ Jest to niezwykle istotna aktywność towarzysząca bezpośrednim, ratunkowym działaniom podmiotów zarządzania kryzysowego. Media traktują zdarzenia kryzysowe jako bardzo interesujące tematy. Można się pokusić o stwierdzenie, że im większa katastrofa, im większą populację dotyka i im więcej ofiar pochłania, tym więcej można o niej napisać, powiedzieć albo pokazać. Przy okazji takich przekazów z miejsca zdarzenia niejednokrotnie media kreują na gorąco oceny w stosunku do prowadzonej akcji oraz zachowań poszczególnych jej uczestników. Stąd niezwykle ważne jest formułowanie spójnych i wzajemnie komplementarnych komunikatów do mediów, które mają na celu pokazanie sytuacji bez niepotrzebnego wzbudzania paniki i prowokowania do negatywnych zachowań.

Na osi czasu jej miejsce znajduje się pomiędzy fazami: **przygotowanie** i **odbudowa**. Charakter opisanych powyżej działań wynika wprost z zaistniałego zjawiska kryzysowego, jego zasięgu i rozmiaru zniszczeń. Utrudnia to precyzyjne ich wyszczególnienie, niemniej jednak można się pokusić o próbę wskazania niektórych z nich¹⁸:

- bezzwłoczne podjęcie działań rozpoznawczo-ratunkowych przez właściwe terytorialnie służby, inspekcje i straże;
- niezwłoczne sprawdzenie na miejscu zdarzenia jego rozmiarów, skutków i udzielenie doraźnej pomocy ofiarom;
- przekazanie pozyskanych informacji do służb właściwych dla prowadzenia analiz i koordynowania prowadzonych działań;
- ocena wystarczalności posiadanych zasobów sprzętu i ludzi;
- podjęcie działań zmierzających do przejęcia kontroli nad sytuacją w miejscu zdarzenia i niedopuszczenia do eskalacji kryzysu¹⁹;
- wystąpienie do podmiotów, których zadaniem jest przeprowadzenie określonych działań specjalistycznych²⁰, o właściwe przygotowanie i uruchomienie zasobów koniecznych do zrealizowania zadań;
- nawiązanie kontaktów z mediami i prowadzenie bieżącej akcji informacyjnej kierowanej zarówno do osób znajdujących się w rejonie zagrożenia, jak i do zainteresowanej sytuacją publiczności spoza tego rejonu;
- w przypadku zaistnienia takiej potrzeby podniesienie poziomu gotowości szpitali na odpowiednim dla występującej sytuacji kryzysowej terenie;
- zorganizowanie działań lokalnej ludności zgłaszającej chęć pomocy i uczestnictwa w prowadzonych działaniach.

Faza **odbudowa** odnosi się do czasu i działań podejmowanych w celu usunięcia skutków kataklizmu/katastrofy, odbudowy uszkodzonej i odtworzenia zniszczonej infrastruktury oraz przywrócenia jej funkcjonalności, odzyskania sprawności i uzupełnienia zasobów przez służby oraz podmioty biorące udział w fazie reagowania. Ta faza procesu zarządzania kryzysowego jest na osi czasu umiejscowiona pomiędzy fazą **reagowanie** i fazą **zapobieganie**. Ze względu na charakter zdarzenia kryzysowego i jego skutki czas trwania tej fazy zarządzania kryzysowego bywa najdłuższy i w przypadku często powtarzających się kryzysów może się zdarzyć, że faza **zapobieganie** zachodzi na następne fazy z fazą **reagowanie** włącznie. Wśród działań przypisanych do fazy **odbudowa** najważniejsze to:

- szacowanie szkód i strat powstałych w wyniku sytuacji kryzysowej, sprawna weryfikacja protokołów, uruchomienie systemu publicznego wsparcia działań usuwania skutków przez samorządy terytorialne oraz wypłaty odszkodowań dla ubezpieczonych ofiar kryzysu;

¹⁸ Opracowanie własne autora na podstawie doświadczeń z pracy zawodowej w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie.

¹⁹ Na przykład odpowiednie kierowanie transportem rannych w wyniku zdarzenia kryzysowego i unikanie spiętrzeń w najbliższych dla zdarzenia szpitalnych oddziałach ratunkowych i izbach przyjęć – unikanie przenoszenia katastrofy do szpitali.

²⁰ Między innymi wykorzystanie wojska do prowadzenia ewakuacji ludzi i zwierząt z obszarów zalanych przez powódź przy użyciu sprzętu specjalistycznego pozostającego w dyspozycji Sił Zbrojnych.

- uruchomienie programów pomocy indywidualnej i zbiorowej dla poszkodowanej ludności, w tym organizowanie punktów doradztwa prawnego i pomocy psychologicznej;
- uruchomienie programu pomocy finansowej dla poszkodowanych ze środków publicznych i darowizn od osób prywatnych;
- zorganizowanie sprawnie funkcjonującego systemu dzielenia pomocy humanitarnej docierającej do ofiar kataklizmu;
- zapewnienie doraźnego funkcjonowania potrzebnych urządzeń i obiektów użyteczności publicznej oraz infrastruktury komunalnej;
- sprawne i szybkie odtwarzanie infrastruktury krytycznej;
- odtworzenie i uzupełnienie zasobów oraz przywrócenie gotowości podmiotów ratowniczych.

Trzeba także zwrócić uwagę na kilka spraw istotnych z punktu widzenia właściwego prowadzenia odbudowy po kryzysie²¹:

- usuwanie skutków klęsk żywiołowych stanowi niejednokrotnie okazję do poprawienia błędów projektowych i/lub konstrukcyjnych, które wcześniej zostały popełnione w odniesieniu do odtwarzanego obiektu;
- jakość infrastruktury po odtworzeniu powinna być lepsza niż przed wystąpieniem kryzysu – zastosowanie odpowiednio dobranych, lepszych materiałów lub rozwiązań konstrukcyjnych daje rękojmię, że obiekt przetrwa następny, podobny kryzys;
- w większości przypadków, koszty odtwarzania²² infrastruktury są wyższe, niż wynosiły koszty jej budowy;
- szczególnie na obszarach narażonych na powtarzające się kryzysy określonego rodzaju (np. powódzie) najlepsze efekty zabezpieczające przed powtarzaniem się strat na przyszłość dają działania połączone z trwałym eliminowaniem zagrożenia przez przejmowanie, w zamian za przekazaną pomoc, zagrożonych obiektów i budynków oraz pozabawianie ich wartości użytkowej²³;
- odtwarzanie obiektów na terenach zagrożonych osuwiskami należy poprzedzić szczegółowymi badaniami geologicznymi.

Faza **zapobieganie** dotyczy czasu i działań podejmowanych w celu wyeliminowania lub przynajmniej zredukowania prawdopodobieństwa ponownej materializacji zagrożeń oraz dla zminimalizowania ich przyszłych skutków. Z punktu widzenia procesu zarządzania kryzysowego względem osi czasu faza **zapobieganie** jest umiejscowiona po fazie **odbudowa**, a przed fazą **przygotowanie** i obejmuje między innymi następujące przedsięwzięcia²⁴:

- przewidywanie, lokalizowanie, kategoryzowanie i analizowanie wszystkich potencjalnych zagrożeń;

²¹ Opracowanie własne autora na podstawie doświadczeń pracy zawodowej w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie.

²² Termin „odtworzenie” odnosi się tu do działań, których celem jest uzyskanie (w wyniku naprawy dotychczasowych lub budowy nowych) obiektów infrastruktury spełniającej co najmniej potrzeby realizowane przez te zniszczone w wyniku materializacji zagrożenia.

²³ Budynki usytuowane na terenach zalewowych będą podlegać zagrożeniu i generować koszty związane z ich odbudową po każdym zalaniu przez powódź dopóty, dopóki będą użytkowane.

²⁴ Opracowanie własne autora na podstawie doświadczeń z pracy zawodowej w Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie.

- wskazywanie, katalogowanie i ocena elementów infrastruktury krytycznej (technicznej, środowiska naturalnego) oraz grup i społecznych środowisk szczególnie wrażliwych na skutki klęsk żywiołowych lub innych zdarzeń o znamionach klęski żywiołowej;
- analiza działań zrealizowanych w trakcie fazy **reagowanie** pod kątem ich zasadności, skuteczności i ekonomiczności;
- analiza działań odbudowujących zniszczoną infrastrukturę i ich porównanie z działaniami i inicjatywami, które w podobnych okolicznościach były podejmowane w innych miejscach przez inne społeczności;
- analiza dokumentacji planistycznej pod kątem jej aktualizacji o zmiany wynikłe z działań w trakcie fazy **reagowanie** i wniesione w fazie **odbudowa** po zdarzeniu;
- aktualizacja katalogu zagrożeń kinetycznych i potencjalnych dla rozważanego obszaru zarządzania kryzysowego;
- przygotowanie i przeprowadzenie działań edukacyjnych skierowanych do osób, które pozostają w obszarze rozpatrywanych zagrożeń kinetycznych i potencjalnych;
- opracowanie, uzgodnienie i wdrożenie procedur w zakresie zwracania się z poziomu wojewódzkiej administracji rządowej o pomoc i wsparcie szczebla centralnego oraz uzgodnienie trybu i zakresu ich udzielania;
- opracowanie, aktualizowanie i tworzenie baz danych teleadresowych, zasobów materiałowo-sprzętowych, medycznych itp. odpowiednich do wielkości potrzeb, środków i materiałów niezbędnych w reagowaniu kryzysowym (dla prowadzonych akcji i operacji ratowniczych oraz zabezpieczenia potrzeb ludności);
- przygotowanie warunków i rozwiązań organizacyjno-prawnych zabezpieczających koordynację pomocy humanitarnej dla ludności poszkodowanej
- monitorowanie i czynny udział w planowaniu zagospodarowania przestrzennego terenu w odniesieniu do rejonów, obszarów i stref szczególnie podatnych na negatywne skutki klęsk żywiołowych lub zdarzeń o znamionach klęski żywiołowej;
- planowanie wielkości potrzebnych środków pieniężnych potrzebnych do finansowania przedsięwzięć realizowanych we wszystkich fazach cyklu zarządzania kryzysowego oraz trybu i źródeł ich pozyskiwania;
- bieżąca analiza aktualnych programów operacyjnych pod względem pozyskania środków pozabudżetowych na rzecz wykonawstwa zadań z zakresu bezpieczeństwa powszechnego, realizowanych przez instytucje i służby ratownicze;
- bieżąca kontrola i stały nadzór nad przyjętymi lub przekazanymi do realizacji zadaniami o charakterze prewencyjnym w zakresie dotyczącym bezpieczeństwa publicznego.

Istotnym elementem wszelkich podejmowanych w tej fazie **zapobieganie** działań analitycznych oraz planistycznych jest zapewnienie właściwej ochrony obiektów infrastruktury krytycznej (IK) znajdującej się na rozpatrywanym terenie. Wiąże się z tym potrzeba stworzenia kanałów bieżącej wymiany informacji z operatorami IK, uaktualnienie planów ochrony obiektów oraz planów ich odbudowy lub odtworzenia.

2. PODSTAWY PRAWNE

W zakresie zarządzania kryzysowego administracja publiczna działa na podstawie następujących aktów prawnych²⁵:

- Ustawa z 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie²⁶. W art. 22 ustawodawca określa zakres podstawowych zadań i kompetencji wojewody, który w odniesieniu do zarządzania kryzysowego jest określany w ustępach odpowiednio:
 - 1) zapewnia współdziałanie wszystkich organów administracji rządowej i samorządowej działających w województwie i kieruje ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz zagrożeniom środowiska, bezpieczeństwa państwa i utrzymania porządku publicznego, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków, na zasadach określonych w odrębnych ustawach;
 - 2) dokonuje oceny stanu zabezpieczenia przeciwpowodziowego województwa, opracowuje plan operacyjny ochrony przed powodzią oraz ogłasza i odwołuje pogotowie i alarm przeciwpowodziowy;
 - 3) wykonuje i koordynuje zadania w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa oraz zarządzania kryzysowego, wynikające z odrębnych ustaw.
- Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, w której ustawodawca w Art. 14 stanowi jednoznacznie:
 1. „Organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego na terenie województwa jest wojewoda.” Kolejne ustępy, do 12 włącznie, precyzują sposób zorganizowania współpracy wojewody z ministrem właściwym dla spraw wewnętrznych w zakresie opracowywania i zatwierdzania wojewódzkich planów zarządzania kryzysowego,
 2. Do zadań wojewody w sprawach zarządzania kryzysowego należy:
 - 1) kierowanie monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń²⁷ na terenie województwa;
 - 2) realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego, w tym:
 - wydawanie starostom zaleceń do powiatowych planów zarządzania kryzysowego;
 - zatwierdzanie powiatowych planów zarządzania kryzysowego;
 - przygotowywanie i przedkładanie do zatwierdzenia ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych wojewódzkiego planu zarządzania kryzysowego;
 - realizacja wytycznych do wojewódzkich planów zarządzania kryzysowego;
 - 3) zarządzanie, organizowanie i prowadzenie szkoleń, ćwiczeń i treningów z zakresu zarządzania kryzysowego;

²⁵ Autor ograniczył się do wskazania najważniejszych ustaw, wytyczających obszary działania. W ich treści często znajdują się delegacje do innych ustaw oraz aktów wykonawczych, których nie wymieniono ze względu na ograniczoną objętość artykułu.

²⁶ Por. ustawa o wojewodzie i administracji rządowej w województwie.

²⁷ Określenie „skutki zagrożeń” wydaje się zwrótem niepoprawnym. Zagrożenie jest stanem potencjalnym w rozpatrywanym środowisku, który sam w sobie może skutkować jedynie działaniami profilaktycznymi i zapobiegawczymi. Dopiero materializacja zagrożenia w postaci zdarzenia kryzysowego może powodować skutki i w ślad za tym należy raczej rozpatrywać skutki zdarzeń kryzysowych spowodowanych materializacją określonych zagrożeń.

- 4) wnioskowanie o użycie pododdziałów lub oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej do wykonywania zadań, o których mowa w art. 25 ust. 3;
- 5) wykonywanie przedsięwzięć wynikających z dokumentów planistycznych wykonywanych w ramach planowania operacyjnego realizowanego w województwie;
- 6) zapobieganie, przeciwdziałanie i usuwanie skutków zdarzeń o charakterze terrorystycznym;
- 6a) współdziałanie z Szefem Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w zakresie zapobiegania, przeciwdziałania i usuwania skutków zdarzeń o charakterze terrorystycznym;
- 7) organizacja wykonania zadań z zakresu ochrony infrastruktury krytycznej.

Ustępy 3 i 4 dotyczą stron i zasad współpracy w zakresie opracowania i zatwierdzenia wojewódzkiego planu zarządzania kryzysowego. Kolejne ustępy 5–12 zawierają zręby zasad współpracy oraz katalogu podmiotów, z którymi wojewoda współpracuje w zakresie zarządzania kryzysowego²⁸.

Zestawiając i analizując zapisy obydwu przywołanych powyżej ustaw w treści dotyczącej kompetencji wojewody, a mianowicie fragment: „zapewnia współdziałanie wszystkich organów administracji rządowej i samorządowej działających w województwie i kieruje ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz zagrożeniom środowiska, bezpieczeństwa państwa i utrzymania porządku publicznego, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków, na zasadach określonych w odrębnych ustawach”²⁹ oraz definicję sytuacji kryzysowej jako sytuacji wpływającej „negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”³⁰, łatwo dostrzec, że na poziomie województwa do zadań wojewody należy zapewnienie bezpieczeństwa publicznego i zarządzanie sytuacją kryzysową, niezależnie od jej fazy, skali i skutków.

Zawiera się w tym także to, że władzy wojewody na terenie województwa podlega również cała, szeroko rozumiana sfera związana z zapewnieniem pomocy każdej osobie znajdującej się w stanie nagłego zagrożenia zdrowia i życia, z uwzględnieniem elementów powiadamiania ratunkowego³¹ i ratownictwa medycznego³², które to zagadnienia regulują odrębne ustawy. Ze względu na sposób zdefiniowania Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego wspomniany system zawiera te podmioty i kompetencje w tabeli bezpieczeństwa.

3. PODSUMOWANIE

Opisana na wstępie specyfika organizacji władzy publicznej i administracji w Polsce na poziomie województwa sprawia, że z punktu widzenia samorządu występuje na tym

²⁸ Por. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym...

²⁹ Por. Ustawa o wojewodzie i administracji rządowej w województwie..., art. 22 l. 2.

³⁰ Por. Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590 ze zm.), art. 3 l. 3).

³¹ Ustawa z 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. 1991 nr 81, poz. 351 ze zm.).

³² Ustawa z 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. 2006 nr 191, poz. 1410 ze zm.).

poziomie istotne odstępstwo od zasad obowiązujących na szczeblu powiatu i gminy. W świetle obowiązujących przepisów prawa, zarówno w powiecie, jak i w gminie zarówno za zapewnienie bezpieczeństwa, jak i za zarządzanie kryzysowe odpowiadają organy wykonawcze samorządu: wójt, burmistrz albo prezydent w przypadku gmin oraz starosta w powiecie, samo zaś zadanie zarządzania kryzysowego należy do katalogu zadań własnych samorządu.

Dla poziomu wojewódzkiego opisana zasada została zaniechana. Ze względu na to, że na poziomie centralnym zadania zarządzania kryzysowego należą do kompetencji premiera i ministrów, również na najniższym poziomie władzy rządowej kompetencje w rozważanym zakresie zachowano dla wojewody jako „ministra w terenie”. Taki system pozwala skupić przy jednym organie wszystkie potrzebne w realizacji działań podmioty, a zwłaszcza strażę i służby interwencyjne³³, które w wymiarze wojewódzkim mają najwyższy poziom skoncentrowania w ujęciu terenowym. Rzec by można, że na poziomie wojewódzkim następuje przesunięcie³⁴ odpowiedzialności za bezpieczeństwo na terenie kraju (w tym za zarządzanie kryzysowe) od władzy samorządowej, do rządowej.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują wiele istotnych zalet unormowania spraw zarządzania kryzysowego w przedstawiony w artykule sposób. Widać to wyraźnie w odniesieniu do zadań związanych z ochroną ludności. Na podstawie analizy dokumentów można stwierdzić ich swoiste nakładanie się – z jednej strony art. 137 ustawy z 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, zleca³⁵ je obronie cywilnej³⁶, a z drugiej, w świetle art. 7 ust. 1 pkt. 14 oraz art. 8 ust. 1. ustawy o samorządzie gminnym są to zadania własne³⁷. Taki dualizm w praktycznym działaniu może powodować niepotrzebne komplikacje. Dzięki temu, że na poziomie wojewódzkim zarówno za sprawy obrony cywilnej, jak i za sprawy zarządzania kryzysowego odpowiada wojewoda, pozwala to ograniczyć wszelkie nieporozumienia. Podczas prowadzonej akcji ratunkowej w fazie **reagowania** kryzysowego jednocześnie, w miarę potrzeb, wykorzystywane są zarówno zasoby zarządzania kryzysowego (urządzenia i aplikacje do teleinformatycznego wspomagania koordynacji działań), jak i obrony cywilnej (syreny alarmowe wybrane spośród rozmieszczonych na terenie gmin całego województwa).

Obowiązujące zapisy prawa dotyczące obrony cywilnej (OC) są nieaktualne, niepełne, niespójne i nieprecyzyjne³⁸, przekazanie wojewodzie władzy i odpowiedzialności

³³ Tu: Państwowa Straż Pożarna i Policja.

³⁴ Pod sformułowaniem „przesunięcie” autor rozumie tu związane ze strukturą władzy publicznej w Polsce przejmowanie przez organy władzy rządowej odpowiedzialności za realizację zadań dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa mieszkańców i osób znajdujących się na terenie kraju od władzy samorządowej, dla której poziom wojewódzki jest najwyższym.

³⁵ Obrona cywilna jest więc zadaniem administracji rządowej zlecaną do realizacji administracji samorządowej. Por. art. 17 ust.1, i 6-7.

³⁶ Art. 137 ustawy o powszechnym obowiązku obrony definiuje obronę cywilną (OC) jako działalność, która: [...] „ma na celu ochronę ludności, zakładów pracy i urządzeń użyteczności publicznej, dóbr kultury, ratowanie i udzielanie pomocy poszkodowanym w czasie wojny oraz współdziałanie w zwalczaniu klęsk żywiołowych i zagrożeń środowiska oraz usuwaniu ich skutków.”

³⁷ Kolejnym aktem wskazującym na własny charakter tego zadania jest ustawa o zarządzaniu kryzysowym. Por. art. 17 ust. 2 i art. 19 ust. 2.

³⁸ Por. Raport NIK pt.: „Przygotowanie struktur obrony cywilnej do realizacji zadań w okresie wojny i pokoju”, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,3953,vp,5028.pdf>, s. 5-11, (dostęp: 7.09.2015).

zarówno w za obronę cywilną, jak i za zarządzanie kryzysowe w województwie pozwala realizować zadania z zakresów obu wymienionych zagadnień. Wojewoda, dzięki swojemu podporządkowaniu premierowi i ministrom właściwym merytorycznie, jest swoistym komutatorem, za którego sprawą odbywa się przekładanie na poziomie województwa zadań ze szczebla centralnego na te, realizowane lokalnie.

Mając świadomość złożoności rozważanego zagadnienia autor ograniczył się tylko do przybliżenia jego najbardziej podstawowych aspektów z zamiarem kontynuowania w kolejnych opracowaniach rozważań dotyczących zagadnień organizacyjnych, planistycznych i realizacyjnych.

LITERATURA

- [1] Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe. Dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- [2] Krauz A., Olak A., *Realizowane procedury podczas powodzi przez Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego*, [w:] Limański A., Milic-Czerniak R., *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w warunkach niepewności*, WSZZMiJO w Katowicach, Katowice 2011.
- [3] Krauz A., Olak A., *Crisis situations the Munucipal Team Management Approach Crisis – overview of the problem*, „Science & military” 1/7, Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik, Slovak Republic, Liptovsky Mikulas 2012.
- [4] Ustawa z 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2012, 461 ze zm.).
- [5] Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 1990 nr 16, poz. 95),
- [6] Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. 1991 nr 81, poz. 351 ze zm.).
- [7] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. 1998 nr 91, poz. 578 ze zm.)
- [8] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 1998 nr 91, poz. 576 ze zm.).
- [9] Ustawa z 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz.U. z 2012 nr 908 ze zm.).
- [10] Ustawa z 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2013, 1166 ze zm.).
- [11] Ustawa z 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz.U. 2006 nr 191, poz. 1410 ze zm.).
- [12] Ustawa z 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz.U. 2009 nr 31, poz. 206 ze zm.).
- [13] Ustawa z 16 września 2011 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z usuwaniem skutków powodzi (Dz.U. 2011 nr 234, poz. 1385).
- [14] Raczkowski K., Sułkowski Ł., *Zarządzanie bezpieczeństwem. Metody i techniki*, Difin, Warszawa 2014.
- [15] Rysz S.J., *Kierowanie działaniami w zależności od fazy zarządzania kryzysowego*, [w] *Prakseologiczne aspekty zarządzania kryzysowego*, red. K. Jaremczuk, WSPiA, Rzeszów–Przemyśl 2013.
- [16] Rysz S.J., *Specyfika zarządzania bezpieczeństwem na poziomie samorządu gminy*, artykuł złożony do Wydawnictwa Podkarpackiego Stowarzyszenia Organizacji i Zarządzania w Rzeszowie.
- [17] Walas-Trębacz J., Ziarko J., *Podstawy zarządzania kryzysowego, cz. 1: Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2010.
- [18] www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm (dostęp: 3.05.2013).
- [19] www.nik.gov.pl/plik/id,3953,vp,5028.pdf (dostęp: 7.09.2015).

SPECIFICITY OF CRISIS MANAGEMENT AT THE PROVINCE – BASICS

In Poland crisis management is a part of national security managing. It represents actions assigned to public administration, which are designed to prevent crisis situations, to prepare to assume control of them through providing scheduled activities, to react in crisis situations, to remove their effects and reproduce assets and critical infrastructure. The structure of public administration at provincial level is organized in a way that does not reflect in any other area of the exercise of public authority in Poland. On the one hand, this is the highest level of regional authority (constituting - the regional council and executive - the marshal and the regional board), on the other hand is the furthest, the lowest level of government authority (province governor, Voivode). This causes specific definitions of tasks for ensuring public safety and their distribution to the entities that have the task to carry out. Responsibility for security in the region lies in hands of Voivode which does not have any own operational resources for providing activities of preventing, protective, life-saving and reconstructive. This makes that the process of crisis management requires from participating entities current and active cooperation. By this article the author wants to initiate a series of discussion devoted to selected aspects of crisis management at the regional level: the legal basis, the operators' organization, planning documents and examples of initiatives and activities undertaken in relation to the different phases of the process.

Keywords: crisis management, reacting, restoration, preventing, preparation

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.25

Tekst złożono w redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

Adam RYSZKO¹

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYBRANE PROBLEMY I UWARUNKOWANIA

W artykule podjęto rozważania dotyczące problematyki i uwarunkowań dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonego studium literatury przedstawiono wieloaspektowość, złożoność, a zarazem niejednoznaczność wpływu czynników indywidualnych, interpersonalnych, organizacyjnych i technologicznych na dzielenie się wiedzą. Następnie zaprezentowano wyniki badań pierwotnych, których celem było określenie stopnia zaawansowania wybranych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, a w szczególności uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy intensywność współpracy międzyorganizacyjnej oraz postrzegana niepewność otoczenia mają wpływ na zaawansowanie dzielenia się wiedzą.

W przeprowadzonych analizach wykazano, że zarówno intensywność współpracy międzyorganizacyjnej, jak i poziom postrzeganej niepewności otoczenia istotnie wpływają na zróżnicowanie zaawansowania badanych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą. Intensywność współpracy międzyorganizacyjnej ma największy pozytywny wpływ na zakres wykorzystywania systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą, zapewniania pracownikom udziału w szkoleniach i programach rozwoju, a także stosowania zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą. Postrzegana niepewność otoczenia w największym stopniu wpływa na zakres stosowania zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą, wykorzystywania systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą oraz pełnienia przez pracowników wyższego szczebla roli mentorów dla młodszych pracowników.

Reasumując przeprowadzone badania, stwierdzono, że rozwój praktyki organizacyjnego dzielenia się wiedzą nie tylko usprawnia wymianę i upowszechnianie w przedsiębiorstwie wiedzy wcześniej zakumulowanej przez jego pracowników, ale również poprawia skuteczność absorpcji wiedzy zewnętrznej pozyskiwanej w ramach współpracy międzyorganizacyjnej. Stanowi to istotną przesłankę dla przetrwania przedsiębiorstwa w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu ze względu na znaczenie zaawansowania tych procesów dla jakości i szybkości wprowadzania innowacji, będących najczęściej decydującym źródłem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, uwarunkowania dzielenia się wiedzą, współpraca międzyorganizacyjna, niepewność otoczenia, przedsiębiorstwo

1. WPROWADZENIE

W gospodarce opartej na wiedzy kluczową rolę dla przetrwania przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu odgrywają ich zasoby i kompetencje. Szczególne znaczenie dla uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej mają zasoby wiedzy. W związku z tym przedmiotem coraz większego zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania staje się problematyka identyfikowania, przechwytywania, tworzenia

¹ Dr inż. Adam Ryszko, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, ul. Roosevelta 32, 41-800 Zabrze, tel.: 32 277 74 74, e-mail: adam.ryszko@polsl.pl

i akumulowania wiedzy. W odniesieniu do skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw niezmiernie istotne miejsce w omawianym obszarze zajmuje dzielenie się wiedzą między ich pracownikami, komórkami organizacyjnymi czy zespołami roboczymi². Badania empiryczne obejmujące problematykę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach charakteryzują się cennymi walorami poznawczymi i utylitarnymi. Pomimo że jest ona w Polsce wciąż słabo rozpoznana, jednocześnie dotychczasowe wyniki analiz wskazują, że w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach kluczową rolę odgrywają innowacje dotyczące dzielenia się wiedzą³. W związku z tym celowe wydaje się wypełnienie istniejącej w tym zakresie luki.

W ramach rozważań podjętych w niniejszym artykule przybliżono problematykę i uwarunkowania dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach. Dokonano przeglądu wyników badań obejmujących analizę wpływu czynników indywidualnych, interpersonalnych, organizacyjnych i technologicznych na dzielenie się wiedzą. Następnie zaprezentowano wyniki badań pierwotnych, których celem było określenie poziomu zaawansowania wybranych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, a w szczególności uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy zakres współpracy międzyorganizacyjnej oraz postrzegana niepewność otoczenia wpływają na intensywność dzielenia się wiedzą.

2. ISTOTA I UWARUNKOWANIA DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach polega na wymianie lub upowszechnianiu wiedzy pomiędzy pracownikami lub ich grupami. Proces ten przyczynia się do tworzenia nowej wiedzy, jednocześnie ułatwiając jej zastosowanie w praktyce⁴. Obejmuje ono podaż i popyt na nową wiedzę, co oznacza, że konieczne jest, by uczestniczyły w nim jednostki gotowe do przekazania posiadanej wiedzy, a także jednostki skłonne do jej pozyskania⁵.

W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia uwarunkowań wpływających na proces dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami. Wśród najczęściej spotykanych można wyróżnić czynniki indywidualne, interpersonalne, organizacyjne i technologiczne.

Podstawą wyodrębnienia uwarunkowań indywidualnych jest założenie, że dzielenie się wiedzą zależy od cech poszczególnych osób, w tym ich motywacji, przekonań, wykształcenia czy doświadczenia. Rezultaty badań w tym zakresie nie są jednak jednoznaczne. Angel Cabrera, William C. Collins i Jestis F. Salgado dowiedli, że pracownicy, którzy uznają, że posiadają użyteczną wiedzę, są bardziej zaangażowani w proces dzielenia się wiedzą. Główną rolę odgrywa otwartość pracowników na zdobywanie nowych doświadczeń, która skutkuje poszukiwaniem pomysłów i inspiracji u innych osób⁶. Z kolei Molly

² M. Alavi, D.E. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 25/1 (2001), s. 107–136.

³ A. Bitkowska, *Innowacje w zarządzaniu wiedzą w sektorze MSP*, [w:] *Podejście innowacyjne w zarządzaniu*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010, s. 125–126.

⁴ B. van den Hooff, F.D.L. van Weenen, *Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing*, „Knowledge and Process Management” 11/1 (2004), s. 13–24.

⁵ A. Ardichvill, V. Page, T. Wentling, *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, „Journal of Knowledge Management” 7/1 (2003), s. 64–77.

⁶ A. Cabrera, W.C. Collins, J.F. Salgado, *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*, „International Journal of Human Resource Management” 17/2 (2006), s. 245–264.

McLure Wasko i Samer Faraj nie znaleźli istotnych zależności pomiędzy poziomem samooceny posiadanej wiedzy eksperckiej a intensywnością dzielenia się wiedzą. Dowiedli natomiast, że pracownicy są zmotywowani do dzielenia się wiedzą, gdy uważają, że warto ponieść związany z tym wysiłek i przez to pomóc innym⁷. Wyniki innych badań wykazały, że poczucie lęku i niepokój wynikający ze strachu przed nieprzychylnym odbiorem przekazywanej wiedzy są negatywnie powiązane z intensywnością dzielenia się wiedzą⁸.

Na dzielenie się wiedzą między członkami danego zespołu istotnie wpływają cechy interpersonalne jego członków oraz charakterystyka samego zespołu. Badania dowodzą, że im dłużej jest formowany zespół i im wyższy poziom jego spójności, tym większe prawdopodobieństwo dzielenia się wiedzą między jego członkami⁹. Na dzielenie się wiedzą wpływają również zróżnicowanie członków zespołu. Abhoy K. Ojha wykazał, że członkowie zespołu, którzy uznają się za mniejszość ze względu na płeć, stan cywilny czy poziom edukacji, są mniej chętni do dzielenia się wiedzą z pozostałymi członkami zespołu¹⁰. W innym badaniu wykazano, że zespoły badawczo-rozwojowe, w których wskaźnik udziału kobiet jest wysoki, są bardziej skłonne do dzielenia się wiedzą niż zespoły, w których wskaźnik ten jest niższy¹¹. Niezmiernie istotne dla dzielenia się wiedzą w zespole jest zaufanie. Pracownicy dzielą się wiedzą częściej, gdy uznają, że inni członkowie zespołu są uczciwi, sprawiedliwi i przestrzegają zasad¹². Pomimo wskazywanej w badaniach pozytywnej relacji pomiędzy zaufaniem a dzieleniem się wiedzą, należy pamiętać, że nadmierne zaufanie może przynosić również negatywny skutek. Może ono powodować u potencjalnego użytkownika wiedzy powstrzymywanie się w kwestionowaniu jej praktycznej przydatności, co może prowadzić do niepotrzebnego lub niewłaściwego jej zastosowania¹³.

W kontekście czynników organizacyjnych można między innymi wyróżnić badania związków między wsparciem kierownictwa, strukturą organizacyjną, kulturą organizacyjną czy systemem nagród i zachęt a dzieleniem się wiedzą. Istotność zachęcania najwyższego kierownictwa do dzielenia się wiedzą podkreślają Hsiu-Fen Lin i Gwo-Guang Lee, dowodząc, że jest ono konieczne do tworzenia i utrzymywania przyjaznej dla takich działań kultury organizacyjnej¹⁴. Równie istotne jest wsparcie najwyższego kierownictwa

⁷ M.M. Wasko, S. Faraj, *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly” 29/1 (2005), s. 35–57.

⁸ P. Bordia, B.E. Imer, D. Abusah, *Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 15/3 (2006), s. 262–280.

⁹ M. Bakker, R.T.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, J. Kratzer, J.M.L. van Engelen, *Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects*, „The Learning Organization” 13/6 (2006), s. 594–605.

¹⁰ A.K. Ojha, *Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams*, „South Asian Journal of Management” 12/3 (2005), s. 67–78.

¹¹ Y.W. Sawng, S.H. Kim, H.S. Han, *R&D group characteristics and knowledge management activities: A comparison between ventures and large firms*, „International Journal of Technology Management” 35/1–4 (2006), s. 241–261.

¹² M. Bakker, R.T.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, J. Kratzer, J.M.L. van Engelen, *op. cit.*, s. 594–605.

¹³ S. Sondergaard, M. Kerr, C Clegg, *Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice*, „The Learning Organization” 14/5 (2007), s. 423–435.

¹⁴ H.F. Lin, G.G. Lee, *Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour*, „Management Decision” 42/1 (2004), s.108–125.

w budowie klimatu organizacyjnego sprzyjającego dzieleniu się wiedzą¹⁵. Postrzegane przez pracowników wsparcie przełożonego oraz współpracowników i ich zachęcanie do dzielenia się wiedzą nie tylko zwiększają wymianę wiedzy między pracownikami, ale także pozytywnie wpływają na postrzeganą przez nich przydatność takich działań¹⁶. Wyniki badań wskazują, że dzieleniu się wiedzą sprzyjają niescentralizowane struktury organizacyjne¹⁷. Istotne jest zapewnienie środowiska pracy, które zachęca do interakcji między pracownikami poprzez wykorzystanie otwartej przestrzeni pracy, stosowanie rotacji stanowisk czy organizowanie nieformalnych spotkań. W celu ułatwienia dzielenia się wiedzą powinno się tworzyć możliwości wystąpienia interakcji między pracownikami, jednak bez uwydatniania ich pozycji w hierarchii organizacyjnej¹⁸. Szczególne znaczenie dla dzielenia się wiedzą ma kultura organizacyjna. Skuteczne dzielenie się wiedzą jest pozytywnie powiązane z kulturą organizacyjną zachęcającą do tworzenia innowacyjnych pomysłów oraz skupiającą się na wyciąganiu wniosków z poniesionych porażek¹⁹. Kultura organizacyjna ukierunkowana na indywidualne współzawodnictwo może stanowić barierę dla dzielenia się wiedzą, podczas gdy kultura zorientowana na współpracę zespołową pomaga tworzyć zaufanie, stanowiące niezbędny warunek skutecznego dzielenia się wiedzą²⁰. Stwierdzono ponadto, że kultura organizacyjna podkreślająca zaufanie pomaga złagodzić negatywne skutki postrzeganych kosztów dzielenia się wiedzą²¹. Jedną z podstawowych przeszkód zaś jest brak zachęt do tego typu działań. Przyjmuje się, że zachęty obejmujące nagrody i uznanie znacząco wspierają ten proces²². Pomimo przewidywanego pozytywnego wpływu oddziaływania zachęt na dzielenie się wiedzą wyniki badań empirycznych w tym zakresie są jednak niejednoznaczne. Dowiedziono między innymi występowania współzależności między zachętami grupowymi i indywidualnymi oraz ich pozytywnego związku z dzieleniem się wiedzą. Wykazano, że zależność między poziomem stosowanych w tym zakresie nagród grupowych a dzieleniem się wiedzą jest tym silniejsza, im wyższy jest poziom stosowanych w tym zakresie nagród indywidualnych²³. S. Kim i H. Lee wykazali, że stosowanie systemu wynagrodzeń uzależnionego od osiągniętych wyników przyczynia się do zwiększonego poziomu dzielenia się wiedzą²⁴. Należy jednak wskazać wyniki badań,

¹⁵ H.F. Lin, *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower” 28/3-4 (2007), s. 315-332.

¹⁶ A. Cabrera, W.C. Collins, J.F. Salgado, *op. cit.*, s. 245-264.

¹⁷ S. Kim, H. Lee, *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*, „Public Administration Review” 66/3 (2006), s. 370-385.

¹⁸ C. Yang, L.C. Chen, *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?*, „Journal of Information Science” 33/1 (2007), s. 95-109.

¹⁹ W.A. Taylor, G.H. Wright, *Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers*, „Information Resources Management Journal” 17/2 (2004), s. 22-37.

²⁰ P. Schepers, P.T. van den Berg, *Social factors of work-environment creativity*, „Journal of Business and Psychology” 21/3 (2007), s. 407-428.

²¹ A. Kankanhalli, B.C.Y. Tan, K.K. Wei, *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, „MIS Quarterly” 29/1 (2005), s. 113-143.

²² M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 77/2 (1999), s. 106-116.

²³ E. Siemsen, S. Balasubramanian, A.V. Roth, *Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups*, „Management Science” 53/10 (2007), s. 1533-1550.

²⁴ S. Kim, H. Lee, *op. cit.*, s. 370-385.

które nie potwierdziły istotnej zależności zewnętrznych motywacji (nagród opartych na osiągniętych wynikach) z intensywnością dzielenia się wiedzą²⁵.

W odniesieniu do uwarunkowań technologicznych można wskazać wyniki analiz potwierdzających, że stosowanie technologii komunikacyjno-informacyjnych ułatwia kodyfikację, integrację i upowszechnianie wiedzy organizacyjnej²⁶. Technologie te umożliwiają szybkie wyszukiwanie, dostęp i pozyskiwanie wiedzy, a także wspierają komunikowanie i współpracę pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa²⁷. Wykorzystywanie internetowych baz danych, intranetu czy wirtualnych społeczności umożliwia rozszerzanie sieci społecznych niezależnie od barier geograficznych, jednocześnie poprawiając skuteczność dzielenia się wiedzą²⁸.

Przedstawione wyniki badań dotyczących uwarunkowań dzielenia się wiedzą wskazują na wieloaspektowość i złożoność omawianej problematyki. Niejednoznaczne wnioski mogą sugerować, że istnieją czynniki kontekstowe wpływające na poszczególne analizowane zależności.

Wśród uwarunkowań mogących wpływać na specyfikę i intensywność dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach należałoby uwzględnić otoczenie, w którym funkcjonuje dany podmiot. Dotyczy to z jednej strony niepewności otoczenia charakteryzującego się określoną złożonością, zmiennością i wrogością²⁹. Im większa niepewność otoczenia, tym większa powinna występować potrzeba pozyskiwania i dzielenia się wiedzą niezbędną dla przetrwania przedsiębiorstwa w turbulentnych i nieprzewidywalnych warunkach. Z kolei specyfika i poziom dzielenia się wiedzą mogą wynikać z intensywności współpracy międzyorganizacyjnej z podmiotami w otoczeniu przedsiębiorstwa, w szczególności z klientami, dostawcami, konkurentami, jednostkami naukowymi (instytutami badawczymi, uczelniami wyższymi) czy firmami konsultingowymi. Dzielenie się wiedzą między pracownikami może mieć decydujące znaczenie dla skutecznej absorpcji pozyskiwanej w ten sposób wiedzy zewnętrznej³⁰. Rozpoznanie, w jaki sposób omawiane zagadnienia związane z otoczeniem organizacji wpływają na dzielenie się wiedzą, stanowiło przedmiot badań przedstawionych w dalszej części niniejszego artykułu.

3. MATERIAŁY I METODY

W nawiązaniu do podjętych w niniejszym artykule rozważań przeprowadzono badania empiryczne obejmujące problematykę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Badania te zrealizowano w drugiej połowie 2013 r. Wykorzystaną meto-

²⁵ T.J. Chang, S.P. Yeh, I.J. Yeh, *The effects of joint reward system in new product development*, „International Journal of Manpower” 28/3–4 (2007), s. 276–297.

²⁶ S.W. Song, *An internet knowledge sharing system*, „Journal of Computer Information Systems” 42/3 (2002), s. 25–30.

²⁷ M. Huysman, V. Wulf, *IT to support knowledge sharing in communities: toward a social capital analysis*, „Journal of Information Technology” 21/1 (2006), s. 40–51.

²⁸ S.L. Pan, D.E. Leidner, *Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing*, „Journal of Strategic Information Systems” 12/1 (2003), s. 71–88.

²⁹ F.J. Milliken, *Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty*, „Academy of Management Review” 12/1 (1987), s. 133–143; S. Sharma, J.A. Aragón-Correa, *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, „Academy of Management Review” 28/1 (2003), s. 71–88.

³⁰ A. Ryszko, *Pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej a eko-innowacyjność MŚP na przykładzie branży ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2013/67, s. 29–44.

dą badawczą były telefoniczne wywiady wspomagane komputerowo (CATI, *Computer Assisted Telephone Interview*). Wywiady przeprowadzono z właścicielami przedsiębiorstw lub członkami ich zarządów oraz osobami decyzyjnymi w danej organizacji. Odpowiedzi na pytania obejmujące przedmiot niniejszego artykułu uzyskano od przedstawicieli 292 przedsiębiorstw – w tym 47 dużych, 95 średnich i 150 małych.

Zakres tematyczny badań obejmował organizacyjne praktyki dotyczące dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach. Wyboru analizowanych praktyk dokonano na podstawie modyfikacji narzędzia opracowanego przez Calantone i in.³¹ oraz I-Chieh Hsu³². Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw odnosili się do stwierdzeń charakteryzujących stopień zaawansowania poszczególnych praktyk w siedmiostopniowej skali Likerta. W tej samej skali charakteryzowali oni ponadto intensywność współpracy międzyorganizacyjnej (uwzględniając oddzielnie współpracę z dostawcami, klientami, konkurentami i innymi przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności, jednostkami naukowymi oraz firmami konsultingowymi i ekspertami), a także poziom niepewności otoczenia (charakteryzowany między innymi postrzeganą trudnością przewidywania popytu na rynku, trudnością przewidywania preferencji klientów czy trudnością przewidywania przyszłych wymagań i regulacji prawnych).

Do statystycznego opisu uzyskanych wyników badań wykorzystano podstawowe parametry opisowe. Badanie statystycznej istotności zróżnicowania analizowanych zmiennych w wyodrębnionych dla potrzeb badań grupach przedsiębiorstw przeprowadzono przy zastosowaniu jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA. Obliczeń dokonano z wykorzystaniem programu Statistica 10.

4. PREZENTACJA WYNIKÓW PRZEPROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH I DYSKUSJA

W ramach przeprowadzonych badań uwzględniono osiem organizacyjnych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą. Zmienne opisujące wspomniane praktyki wraz z określeniem stopnia ich nasilenia w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 1.

W odniesieniu do analizowanych praktyk przedstawiciele badanych podmiotów wskazywali przede wszystkim podkreślanie przez najwyższe kierownictwo znaczenia dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie ($\bar{x}_{DW1} = 5,24$), pełnienie przez pracowników wyższego szczebla roli mentorów dla młodszych pracowników ($\bar{x}_{DW2} = 5,19$), a także analizowanie nieudanych przedsięwzięć i rozpowszechnianie wśród pracowników wyciągniętych z nich wniosków ($\bar{x}_{DW4} = 5,14$). W zdecydowanie najmniejszym zakresie wskazywano natomiast stosowanie zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą ($\bar{x}_{DW7} = 4,53$) oraz systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą między pracownikami ($\bar{x}_{DW5} = 4,58$).

Następnie badane przedsiębiorstwa pogrupowano w zależności od postrzeganej niepewności otoczenia oraz poziomu intensywności współpracy międzyorganizacyjnej. Przedsiębiorstwa podzielono na podstawie mediany uzyskanej dla zmiennych charakteryzujących odpowiednio poziom niepewności otoczenia oraz intensywność współpracy międzyorganizacyjnej. Uzyskano w ten sposób grupy przedsiębiorstw o postrzeganej

³¹ R.J. Calantone, S.T. Cavusgil, Y. Zhao, *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, „Industrial Marketing Management” 31/6 (2002).

³² I.Ch. Hsu, *Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test*, „Expert Systems with Applications” 35/3 (2008), s. 1316–1326.

małej i dużej niepewności otoczenia, a także grupy przedsiębiorstw o małej i dużej intensywności współpracy międzyorganizacyjnej. Poziom zaawansowania analizowanych praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw zaprezentowano w tabeli 1.

Przeprowadzone jednoczynnikowe analizy wariancji ANOVA wykazały, że występuje istotne zróżnicowanie zaawansowania wszystkich analizowanych praktyk, zarówno biorąc pod uwagę poziom postrzeganej niepewności otoczenia ($p < 0,01$), jak i intensywność współpracy międzyorganizacyjnej ($p < 0,001$). W odniesieniu do grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie kryterium postrzeganej niepewności otoczenia największe i najistotniejsze zróżnicowanie wystąpiło w odniesieniu do stosowania zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą ($\bar{x}_{DW7-NM} = 4,19$, $\bar{x}_{DW7-ND} = 4,86$), posiadania systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą między pracownikami ($\bar{x}_{DW5-NM} = 4,26$, $\bar{x}_{DW5-ND} = 4,90$) oraz pełnienia przez pracowników wyższego szczebla roli mentorów dla młodszych pracowników ($\bar{x}_{DW2-NM} = 4,91$, $\bar{x}_{DW2-ND} = 5,47$). W grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie intensywności współpracy międzyorganizacyjnej wystąpiło jeszcze większe i istotniejsze zróżnicowanie zaawansowania analizowanych praktyk. Dotyczyło to w szczególności posiadania systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą między pracownikami ($\bar{x}_{DW5-IWM} = 3,67$, $\bar{x}_{DW5-IWD} = 5,49$), zapewniania pracownikom udziału w szkoleniach i programach rozwoju ($\bar{x}_{DW8-IWM} = 3,94$, $\bar{x}_{DW8-IWD} = 5,62$), a także stosowania zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą ($\bar{x}_{DW7-IWM} = 3,75$, $\bar{x}_{DW7-IWD} = 5,30$).

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że przedsiębiorstwa w warunkach wzmożonej niepewności otoczenia zwracają większą uwagę na rozwój praktyk dzielenia się wiedzą. Intensywność dzielenia się wiedzą między pracownikami ma również ścisły związek z intensywnością współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu nadmienić, że wyniki innych badań wykazały, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach szybkich zmian i niestabilności otoczenia są w większym stopniu zainteresowane współpracą międzyorganizacyjną i bliskimi relacjami z partnerami w łańcuchu dostaw niż przedsiębiorstwa działające w warunkach stabilnych³³. Można zatem stwierdzić, że dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie, oprócz wymiany i upowszechniania wiedzy wcześniej zakumulowanej przez pracowników, stanowi także jedną z kluczowych przesłanek skutecznej absorpcji wiedzy zewnętrznej pozyskiwanej w ramach współpracy międzyorganizacyjnej, zwiększając możliwości jej praktycznego zastosowania. Wspomniane zdolności organizacyjne mogą być zatem znaczącym wsparciem dla przedsiębiorstw, szczególnie w odniesieniu do opracowywania i wdrażania innowacji, które są najczęściej decydującym źródłem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu charakteryzującym się złożonością, zmiennością i wrogością. Potwierdzają to wyniki badań, zgodnie z którymi zaawansowanie praktyk dzielenia się wiedzą istotnie wpływa zarówno na jakość i szybkość procesu innowacyjnego, jak i osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki operacyjne i finansowe³⁴.

³³ B. Fynes, S.D. Burca, D. Marshall, *Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance*, „Journal of Purchasing and Supply Chain Management” 10/5 (2004), s. 179–190.

³⁴ Z. Wang, N. Wang, *Knowledge sharing, innovation and firm performance*, „Expert Systems with Applications” 39 (2012), s. 8899–8908.

Tabela 1. Zaawansowanie praktyk dotyczących dzielenia się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach ogółem oraz w grupach podmiotów wyodrębnionych na podstawie intensywności współpracy międzyorganizacyjnej oraz postrzeganej niepewności otoczenia

Table 1. The advancement of knowledge sharing practices in the surveyed enterprises in general and in groups of entities classified according to the criterion of the intensity of interorganizational cooperation and the perceived environmental uncertainty

Analizowane praktyki dotyczące dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie		Ogółem		Przedsiębiorstwa				Przedsiębiorstwa			
				o dużej intensywności współpracy międzyorganizacyjnej		o małej intensywności współpracy międzyorganizacyjnej		postrzegające dużą niepewność otoczenia		postrzegające małą niepewność otoczenia	
		Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe
DW1	Najwyższe kierownictwo nieustannie podkreśla znaczenie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie	5,24	1,66	5,77	1,32	4,71	1,79	5,46	1,54	5,02	1,74
DW2	Pracownicy wyższego szczebla pełnią rolę mentorów dla młodszych pracowników	5,19	1,66	5,76	1,29	4,60	1,78	5,47	1,58	4,91	1,69
DW3	Działania związane z codzienną pracą realizujemy w ramach zespołów roboczych	5,02	1,84	5,59	1,46	4,45	1,99	5,29	1,66	4,75	1,96
DW4	Analizujemy nieudane przedsięwzięcia i rozpowszechniamy wśród pracowników wyciągnięte z nich wnioski	5,14	1,67	5,61	1,47	4,68	1,73	5,42	1,53	4,87	1,75
DW5	Posiadamy systemy informatyczne ułatwiające dzielenie się wiedzą między pracownikami	4,58	2,11	5,49	1,68	3,67	2,11	4,90	2,02	4,26	2,16
DW6	Rozwijamy praktyki dzielenia się między pracownikami doświadczeniami z realizowanych przedsięwzięć	4,84	1,73	5,42	1,36	4,27	1,87	5,10	1,62	4,59	1,80
DW7	Stosujemy zachęty dla pracowników do dzielenia się wiedzą	4,53	1,85	5,30	1,44	3,75	1,90	4,86	1,70	4,19	1,93
DW8	Zapewniamy pracownikom udział w różnorodnych szkoleniach i programach rozwoju	4,78	1,87	5,62	1,41	3,94	1,91	5,01	1,77	4,55	1,95

Źródło: opracowanie własne.

5. PODSUMOWANIE

Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach stanowi podstawę organizacyjnego uczenia się. Proces ten przebiega na poziomach: pojedynczych osób, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia uwarunkowań wpływających na specyfikę i zaawansowanie praktyk dzielenia się wiedzą. Można wśród nich wyróżnić czynniki indywidualne, interpersonalne, organizacyjne i technologiczne. Dotychczasowe badania potwierdzają ich wieloaspektowy i złożony, ale zarazem nie do końca jednoznaczny wpływ, co sugeruje istnienie czynników kontekstowych oddziałujących na istniejące w tym obszarze zależności.

W niniejszym artykule przyjęto, że wśród takich kontekstowych uwarunkowań należałoby uwzględnić otoczenie, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo (jego niepewność), a także intensywność współpracy międzyorganizacyjnej. Z przeprowadzonych badań wynika, że stopień postrzeganej niepewności otoczenia oraz intensywność współpracy międzyorganizacyjnej pozytywnie wpływają na poziom zaawansowania praktyk dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach. Szczególnie dotyczy to stosowania zachęt dla pracowników do dzielenia się wiedzą, posiadania systemów informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą między pracownikami, zapewniania pracownikom udziału w szkoleniach i programach rozwoju oraz odgrywania przez pracowników wyższego szczebla roli mentorów dla młodszych pracowników.

Reasumując przeprowadzone badania, należy stwierdzić, że rozwój praktyk organizacyjnego dzielenia się wiedzą nie tylko usprawnia wymianę i upowszechnianie w przedsiębiorstwie wiedzy wcześniej zakumulowanej przez jego pracowników, ale również poprawia skuteczność absorpcji wiedzy zewnętrznej pozyskiwanej w ramach współpracy międzyorganizacyjnej. Stanowi to istotną przesłankę dla przetrwania przedsiębiorstwa w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Zaawansowanie tych procesów wpływa bowiem na jakość i szybkość wprowadzania innowacji, które są najczęściej decydującym źródłem uzyskiwania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

LITERATURA

- [1] Alavi M., Leidner D.E., *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 25/1 (2001).
- [2] Ardichvill A., Page V., Wentling T., *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, „Journal of Knowledge Management” 7/1 (2003).
- [3] Bakker M., Leenders R.T.A.J., Gabbay S.M., Kratzer J., van Engelen J.M.L., *Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects*, „The Learning Organization” 13/6 (2006).
- [4] Bitkowska A., *Innowacje w zarządzaniu wiedzą w sektorze MSP*, [w:] *Podjęcie innowacyjne w zarządzaniu*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010.
- [5] Bordia P., Irmer B.E., Abusah D., *Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 15/3 (2006).
- [6] Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F., *Determinants of individual engagement in knowledge sharing*, „International Journal of Human Resource Management” 17/2 (2006).

-
- [7] Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, „Industrial Marketing Management” 31/6 (2002).
- [8] Chang T.J., Yeh S.P., Yeh I.J., *The effects of joint reward system in new product development*, „International Journal of Manpower” 28/3–4 (2007).
- [9] Fynes B., Burca S.D., Marshall D., *Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance*, „Journal of Purchasing and Supply Chain Management” 10/5 (2004).
- [10] Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 77/2 (1999).
- [11] Hsu I.Ch., *Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test*, „Expert Systems with Applications” 35/3 (2008).
- [12] Huysman M., Wulf V., *IT to support knowledge sharing in communities: toward a social capital analysis*, „Journal of Information Technology” 21/1 (2006).
- [13] Kankanhalli A., Tan B.C.Y., Wei K.K., *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, „MIS Quarterly” 29/1 (2005).
- [14] Kim S., Lee H., *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*, „Public Administration Review” 66/3 (2006).
- [15] Lin H.F., *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower” 28/3–4 (2007).
- [16] Lin H.F., Lee G.G., *Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour*, „Management Decision” 42/1 (2004).
- [17] Milliken F.J., *Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty*, „Academy of Management Review” 12/1 (1987).
- [18] Ojha A.K., *Impact of team demography on knowledge sharing in software project teams*, „South Asian Journal of Management” 12/3 (2005).
- [19] Pan S.L., Leidner D.E., *Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing*, „Journal of Strategic Information Systems” 12/1 (2003).
- [20] Ryszko A., *Pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej a ekoinnowacyjność MŚP na przykładzie branży ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013/67.
- [21] Sawng Y.W., Kim S.H., Han H.S., *R&D group characteristics and knowledge management activities: A comparison between ventures and large firms*, „International Journal of Technology Management” 35/1–4 (2006).
- [22] Schepers P., van den Berg P.T., *Social factors of work-environment creativity*, „Journal of Business and Psychology” 21/3 (2007).
- [23] Sharma S., Aragón-Correa J.A., *A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy*, „Academy of Management Review” 28/1 (2003).
- [24] Siemsen E., Balasubramanian S., Roth A.V., *Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups*, „Management Science” 53/10 (2007).
- [25] Sondergaard S., Kerr M., Clegg C., *Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice*, „The Learning Organization” 14/5 (2007).
- [26] Song S.W., *An internet knowledge sharing system*, „Journal of Computer Information Systems” 42/3 (2002).
- [27] Taylor W.A., Wright, G.H., *Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers*, „Information Resources Management Journal” 17/2 (2004).

- [28] van den Hooff B., van Weenen F.D.L., *Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing*, „Knowledge and Process Management” 11/1 (2004).
- [29] Wang Z., Wang N., *Knowledge sharing, innovation and firm performance*, „Expert Systems with Applications” 2012/39.
- [30] Wasko M.M., Faraj S., *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly” 29/1 (2005).
- [31] Yang C., Chen L.C., *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?*, „Journal of Information Science” 33/1 (2007).

Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji DEC 2011/01/D/HS4/03997, a także pracy statutowej BK/223/ROZ3/2015 wykonywanej w Instytucie Inżynierii Produkcji na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

KNOWLEDGE SHARING IN ENTERPRISES – SELECTED PROBLEMS AND ITS DETERMINANTS

The article presents considerations concerning the selected issues and determinants of knowledge sharing in enterprises. On the basis of literature review multifaceted, complex and ambiguous influence of individual, interpersonal, organizational and technological factors on knowledge sharing has been recognized. The results of the research carried out in enterprises operating in Poland have been presented then. Its main objective was to answer the question whether the intensity of interorganizational cooperation and perceived environmental uncertainty affects the intensity of knowledge sharing.

The conducted analyses have shown that both the intensity of interorganizational cooperation and the level of perceived environmental uncertainty significantly influence the level of development of analyzed practices. The intensity of interorganizational cooperation mostly influences the scope of use of information systems facilitating knowledge sharing, the provision of training and development programs and the implementation of incentives to encourage knowledge sharing. The perceived environmental uncertainty mostly affects the extent of utilization of incentives for employees to encourage knowledge sharing, utilization of information systems facilitating the knowledge sharing as well as the extent to which enterprises use senior personnel to mentor junior employees.

It has been pointed out that the development of interorganizational knowledge sharing practices can be an important prerequisite for the survival of the enterprise in turbulent and unpredictable environment. The increased intensity of knowledge sharing between employees may also enhance the efficiency of the absorption of external knowledge acquired within interorganizational cooperation. These processes have particular importance in implementation of innovation enabling the gaining and maintaining competitive advantage.

Keywords: knowledge sharing, determinants of knowledge sharing, interorganizational cooperation, environmental uncertainty, enterprise

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.26

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2015
Przyjęto do druku: lipiec 2015

Dariusz SIEMIENIAKO¹

ZARZĄDZANIE RELACJAMI B2B W USŁUGACH PRODUKCYJNYCH I BUDOWANIE LOJALNOŚCI RELACYJNEJ

Zarządzanie relacjami B2B w działalności przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne staje się coraz ważniejszym zagadnieniem w dobie globalnych, wzajemnie powiązanych i coraz bardziej konkurencyjnych rynków. Istotnym efektem zarządzania relacjami B2B jest lojalność klientów, którzy podejmują częściej niż nielojalni i z większym zaangażowaniem inicjatywy współpracy, nieodzowne w realizacji usług produkcyjnych. W budowaniu lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych wykorzystano teoretyczny model zaproponowany przez Siemieniako². Cele artykułu to identyfikacja i rozpoznanie mechanizmów powstawania lojalności relacyjnej, a także działań świadczących o lojalności oraz efektów lojalności w procesie zarządzania relacjami B2B w kontekście związków usługowych w działalności produkcyjnej. Zastosowano dwie metody badawcze: wywiad swobodny oraz studium przypadku. Próbę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne, głównie z branż związanych z produkcją różnego typu urządzeń, maszyn i komponentów. Wyniki badań własnych przedstawiono na podstawie modelu zarządzania relacjami w usługach produkcyjnych w kierunku budowania lojalności relacyjnej, składającego się z siedmiu elementów składowych. Wzajemne dopasowanie procesów, kultury organizacyjnej i na poziomie personalnym zostało ukazane jako istotny czynnik rozwoju relacji i budowania lojalności. Sposób działania ze strony usługodawców związany ze zrozumieniem potrzeb klientów, podejmowaniem zobowiązań i dotrzymywaniem obietnic wyznacza poziom rozwoju współpracy z klientami pochodzącymi z państw zachodnich. Warunkuje to zaufanie i podejmowanie zobowiązań ze strony tych klientów. Analiza wyników umożliwiła zidentyfikowanie cech lojalności relacyjnej oraz działań świadczących o lojalności. Wyniki badań ukazały także efekty lojalności oraz elementy systemu zarządzania w organizacji, które wpływają na efektywne zarządzanie relacjami ze wskazaniem na budowanie lojalności relacyjnej.

Słowa kluczowe: lojalność relacyjna, marketing relacji, usługi produkcyjne, studium przypadku, zarządzanie obietnicą.

1. USŁUGI PRODUKCYJNE JAKO KONTEKST BADAŃ ORAZ WPROWADZENIE

Zarządzanie relacjami (*relationships*) B2B (*business-to-business*) wchodzi w zakres marketingu i jest zagadnieniem ważnym oraz często poruszonym zarówno w teorii, jak i w praktyce. Kontekstem badań zarządzania relacjami B2B ze wskazaniem na budowanie lojalności, przedstawionych w niniejszym artykule, jest działalność w dziedzinie usług produkcyjnych, świadczonych przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce. Odbior-

¹ Dariusz Siemieniako, dr, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, ul. o. S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, e-mail: d.siemieniako@pb.edu.pl

² D. Siemieniako, *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2012/5, s. 8-14.

cami tych usług są najczęściej znane koncerny pochodzące z krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo, oferujące na rynkach globalnych produkty z własnymi markami.

Z punktu widzenia zarządzania relacjami B2B w usługach produkcyjnych w Polsce można wyróżnić dwie grupy przedsiębiorstw. Do pierwszej z nich można zakwalifikować przedsiębiorstwa, których podstawową działalnością jest świadczenie usług produkcyjnych głównie dla zachodnich koncernów, tj. pochodzących przede wszystkim z państw Europy Zachodniej oraz z USA. Pierwsza grupa przedsiębiorstw w ogóle albo w niewielkim stopniu wytwarza produkty z własną marką i przedsiębiorstwa to są popularnie nazywane „montowniami”. W związku z taką strukturą działalności produkcyjnej borykają się one z różnymi problemami, takimi jak uzyskiwanie stosunkowo niskiej marży, uzależnienie od jednego klienta, niepewność co do długoterminowych zamówień, niska innowacyjność oraz zwiększone bariery wprowadzenia na rynek produktów z marką własną. Do drugiej grupy należą przedsiębiorstwa, które mają bardziej rozwinięte kompetencje niż pierwsza grupa (np. projektowanie produktów, własne kanały dystrybucji) pozwalające na oferowanie szerszego wachlarza usług produkcyjnych oraz projektowanie, wytwarzanie i dystrybuowanie produktów z własną marką.

Analizowane relacje B2B w usługach produkcyjnych charakteryzują się długoterminowością oraz wymogiem intensywnych kontaktów z klientami, a także często wysokim poziomem zaangażowanego kapitału po jednej lub obu stronach relacji, wysokim poziomem złożoności procesów realizacji usług oraz pewnym poziomem ryzyka niepowodzeń w realizacji usług. Elementem złożoności tych związków usługowych jest także konieczność zaangażowania innych podmiotów w procesy realizacyjne usługodawcy.

W obu przedstawionych grupach przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne istotną kwestią jest budowanie lojalności klientów. Jest to główny cel zarządzania relacjami B2B³.

Celami artykułu są identyfikacja i zrozumienie mechanizmów powstawania lojalności relacyjnej, a także działań świadczących o lojalności oraz efektów lojalności w procesie zarządzania relacjami B2B, w kontekście związków usługowych w działalności produkcyjnej, na podstawie modelu zaproponowanego przez Siemieniako⁴. Jako metody badawcze zastosowano: wywiad swobodny oraz studium przypadku. Jednostkami badań były przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne, głównie z branż związanych z produkcją różnego typu urządzeń, maszyn i komponentów.

2. BUDOWANIE LOJALNOŚCI RELACYJNEJ B2B JAKO EFEKT MARKETINGU RELACJI W ŚWIETLE LITERATURY

Marketing relacji (lub relacyjny) koncentruje się na strategii i taktyce budowania wzajemnych korzystnych relacji z klientami, a następnie na rozwijaniu i utrzymywaniu tych relacji w długiej perspektywie. W licznych badaniach⁵ dotyczących marketingu relacyjnego wskazuje się, że podstawowymi zmiennymi tej koncepcji są zaufanie i zaangażowanie

³ I. Geiger, M. Kleinaltenkamp, *Instruments of Business Relationship Management*, [w:] *Business Relationship Management and Marketing*, red. M. Kleinaltenkamp, I. Geiger, W. Plinke, Springer, Berlin 2015, s. 196.

⁴ D. Siemieniako, *Model...*

⁵ R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 58/3 (1994), s. 20–38; D.I. Gilliland, D.C. Bello, *Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 30/1 (2002), s. 24–43.

(lub zobowiązanie) stron relacji, które oprócz satysfakcji są też traktowane jako poprzedniki lojalności klientów.

W złożonych związkach usługowych, zwłaszcza z intensywnym kontaktem, rozumienie lojalności jako koncepcji statycznej i z jednokierunkowym przepływem lojalnych zachowań i postaw wyłącznie ze strony klienta wobec usługodawcy nie sprawdza się w praktyce⁶. Realizacja długoterminowych i złożonych usług produkcyjnych z koniecznością dużego zaangażowania stron relacji wymaga wzajemnej lojalności. Zgodnie z teorią związków Fournier⁷ postawy i zachowania lojalności dotyczą obu stron związku, co oznacza, że lojalność charakteryzuje się wzajemnością. Lojalność o charakterze relacyjnym (wzajemnym) powstaje w ramach intensywnych kontaktów, w których dochodzi do interakcji między stronami. W taki sposób jest też rozumiana lojalność z perspektywy klientów na podstawie badań przeprowadzonych przez Siemieniako i innych w pięciu krajach⁸. Na podstawie wyników tych badań pokazano, że poza relacyjnością innymi cechami lojalności są: złożoność (ukierunkowanie na różne obiekty), dynamika (ewolucja lojalności w procesie interakcji), wymóg zaufania (budowa zaufania polega na dotrzymywaniu obietnic), trwałość i wierność sobie nawzajem oraz wymóg wolnej woli obu stron relacji.

Geiger i Kleinaltenkamp podkreślają konieczność ujmowania lojalności w relacjach B2B w ujęciu czasowym, „ponieważ lojalność jest w swojej naturze związana z czasowością, ustanowienie *status quo* nie jest wystarczające, aby osiągnąć długoterminowe korzyści klienta. Lojalność powstaje w relacji biznesowej w rozpiętości czasowej i musi być ciągle rozwijana”⁹. Podobnie Aksoy i inni dostrzegają dynamiczną naturę lojalności¹⁰.

Według Naumanna i innych¹¹, którzy analizują kierunki przyszłych badań lojalności na rynku B2B, powstawanie i rozwój lojalności klienta na rynku B2B odbywa się pod wpływem wielu czynników, są to: czynniki po stronie klienta (zwłaszcza satysfakcja), sytuacja w branży i czynniki konkurencyjne, czynniki po stronie przedsiębiorstwa (na przykład zmiana strategii) oraz czynniki makroekonomiczne.

Lojalność jako zachowanie oraz postawa jest więc nieodzownym rezultatem zdrowej i skutecznej relacji partnerstwa w realizacji usług produkcyjnych i jak wskazuje się w większości badań, powstawanie lojalności relacyjnej między partnerami jest efektem wykorzystania marketingu relacji¹².

Badania dotyczące relacji w sferze B2B pokazują, że lojalni klienci częściej i z większym zaangażowaniem podejmują inicjatywy współpracy niż nielojalni¹³, które są nieodzowne w realizacji usług produkcyjnych. Na podstawie wielu badań stwierdzono, że siła

⁶ D. Siemieniako, *Lojalność klientów – historia czy rzeczywistość marketingu?*, „Marketing i Rynek” 2010/5, s. 19.

⁷ S. Fournier, *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, „Journal of Consumer Research” 24/4 (1998), s. 343–373.

⁸ D. Siemieniako, S. Rundle-Thiele, W. Urban, *Understanding loyalty from a customer's perspective*, „Journal of Customer Behaviour” 9/3 (2010), s. 283–298.

⁹ I. Geiger, M. Kleinaltenkamp, *op. cit.*, s. 196.

¹⁰ L. Aksoy, *How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management*, „Journal of Service Management” 24/4 (2013), s. 356–381.

¹¹ E. Naumann, P. Williams, M.S. Khan, *Customer satisfaction and loyalty in B2B services: directions for future research*, „The Marketing Review” 9/4 (2009), s. 319–333.

¹² A. Lindgreen, F. Wynstra, *Value in business markets: what do we know?*, „Industrial Marketing Management” 34/7 (2005), s. 732–748.

¹³ I. Gil-Saura, M. Frascuet-Deltoro, A. Cervera-Taulet, *The value of B2B relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 109/5 (2009), s. 593–609.

relacji przedsiębiorstwa z klientem, o której świadczy między innymi lojalność, jest istotnym wskaźnikiem wyników firmy¹⁴. Praktycznie dla każdej firmy podejmowanie wysiłku w tworzeniu, utrzymywaniu i wzmacnianiu lojalności klientów jest imperatywem długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa. Według Woodruffa¹⁵ lojalność klientów może być traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej, mając istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Podejmowanie kooperacji z relacją opartą na lojalności zasadniczo prowadzi do uzyskiwania wzajemnych korzyści przez obie strony oraz przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności i redukcji kosztów transakcyjnych. Utrzymywanie i rozwijanie długoterminowych relacji B2B jest wzajemnie korzystne i może się przyczyniać do osiągnięcia między innymi następujących efektów: zwiększanie efektywności, dzielenie ryzyka między stronami relacji, tworzenie wartości dodanej¹⁶.

3. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA MODELU ZARZĄDZANIA LOJALNOŚCIĄ RELACYJNĄ ZAPROPONOWANEGO PRZEZ SIEMIENIAKO¹⁷

W zarządzaniu marketingiem relacji w złożonych związkach usługowych B2B z intensywnym kontaktem Siemieniako¹⁸ zaproponował model zarządzania lojalnością relacyjną, wykorzystujący koncepcję zarządzania obietnicą¹⁹. Model ten ukazuje powstawanie i rozwijanie lojalności relacyjnej zarówno po stronie klienta, jak i usługodawcy. Celem modelu jest także przedstawienie zależności pomiędzy działaniami usługodawcy, związanymi z zarządzaniem obietnicą, a powstawaniem zobowiązania ze strony klienta towarzyszącemu jego lojalności wobec usługodawcy.

Koncepcja zarządzania obietnicą w procesach usługowych, która może być traktowana jako szczególnie sposób zarządzania marketingiem relacyjnym, wydaje się szczególnie przydatna w budowie lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych. Ze względów praktycznych w zarządzaniu obietnicą można wyodrębnić trzy obszary: składanie obietnic, dotrzymywanie obietnic i umożliwianie spełniania obietnic. Istotą tej koncepcji są dotrzymywanie obietnic dla klienta oraz maksymalizacja wartości u klienta, innymi słowy – maksymalizacja różnych korzyści w symultanicznych procesach usługowych wytwarzania i konsumpcji. W procesach usługowych przedsiębiorstwo składa klientom propozycję wartości, jak również współtworzy wartość klienta za pomocą interakcji. Można mówić o podejściu do zarządzania interakcjami w usługach na bazie koncepcji obietnicy i wartości w użyciu²⁰. Marketing interaktywny jest adekwatny w usługach B2B z intensywnym kontaktem. Koncepcja zarządzania obietnicą jest szczególnie ważna w bilateralnych mo-

¹⁴ R.T. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*, „Journal of Marketing” 68/1 (2004), s. 109–127.

¹⁵ R.B. Woodruff, *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 25/2 (1997), s. 139–153.

¹⁶ J. Barry, T.S. Terry, *Empirical study of relationship value in industrial services*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 23/4 (2008), s. 228–241.

¹⁷ D. Siemieniako, *Model...*

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ C. Grönroos, *Marketing as promise management: regaining customer management for marketing*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 24/5–6 (2009), s. 351–359.

²⁰ C. Grönroos, *Search of New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, London 2007, s. 203.

delach współpracy²¹. Koncepcja ta jest osadzona w szerszym paradygmacie logiki usługowej dominacji (SDL, *service dominant logic*), zaproponowanej po raz pierwszy przez Vargo i Lusch²², a w literaturze krajowej omawianej przez Siemieniako²³ na przykładzie usług finansowych.

Wykorzystanie koncepcji zarządzania obietnicą powinno prowadzić do zatrzymania klientów oraz do wzajemnej lojalności między stronami związków usługowych. Potwierdzają to wyniki badań Hetesi²⁴ dotyczących więzi międzyorganizacyjnych dostawców i nabywców. Według nich zaufanie, zobowiązanie i wiarygodność są istotne we wzajemnej lojalności obu stron związku. Spośród wielu badanych przez Hetesi przejawów lojalności po stronie dostawców i nabywców najwyższe lub prawie najwyższe noty w sześciopunktowej skali Likerta uzyskały stwierdzenia dotyczące przejawów lojalności odnoszących się do dotrzymywania obietnic.

Początkowymi działaniami w zarządzaniu lojalnością relacyjną, stanowiącymi elementy składowe modelu zaproponowanego przez Siemieniako²⁵, są: wzajemne dopasowanie usługodawcy i klienta oraz empatia okazana klientowi i składanie obietnic przez usługodawcę. Na rynku B2B w złożonych usługach z intensywnym kontaktem, z długim cyklem usługowym ważne jest, aby przekazana potencjalnemu klientowi obietnica, dotycząca propozycji wartości, była z jednej strony atrakcyjna, z drugiej zaś nie powinna być przesadzona, ponieważ już w pierwszym obszarze zarządzania obietnicą zostanie uniemożliwione jej dotrzymanie. Siemieniako²⁶ przedstawił także zagadnienie roli i pomiaru empatii personalnej i organizacyjnej w budowaniu lojalności relacyjnej.

Dalej model wskazuje na konieczność podejmowania działań ze strony usługodawcy wpisujących się w koncepcję zarządzania obietnicą, takich jak: zobowiązanie ze strony usługodawcy wobec klienta oraz współtworzenie wartości przez usługodawcę i dotrzymywanie obietnic. Istotność wpływu dotrzymywania obietnic na wzajemność lojalności w działalności usługowej z intensywnym kontaktem sprawia, że można mówić o zarządzaniu lojalnością opartą na zobowiązaniu. Należy zauważyć, że lojalność i zobowiązanie mogą występować według Siemieniako²⁷ niezależnie od siebie oraz jednocześnie – zarówno u klientów, jak i usługodawców. Autor ten wskazał na cztery poziomy zobowiązania w złożonych związkach usługowych²⁸:

- zobowiązanie wobec uznawanych normom i przekonań;
- zobowiązanie jako postawa wdzięczności wobec drugiej strony w relacji usługowej;

²¹ T.A. Taylor, *Supply chain coordination under channel rebates with sales effort effects*, „Management Science” 48/8 (2002), s. 992–1007.

²² S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 68/1 (2004), s. 1–17.

²³ D. Siemieniako, *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek” 2008/11, s. 11–16; idem, *Zarządzanie obietnicą w logice usługowej dominacji w dobie kryzysu zaufania (na przykładzie usług finansowych)*, „Handel Wewnętrzny” maj 2009, s. 73–82.

²⁴ E. Hetesi, *The Effects of Recession on B2B Loyalty*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 8/2 (2014), s. 26–37.

²⁵ D. Siemieniako, *Model...*

²⁶ D. Siemieniako, *Rola empatii w budowaniu lojalności relacyjnej klientów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2010/15, s. 19–27.

²⁷ D. Siemieniako, *Lojalność relacyjna a zobowiązanie w złożonych związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2011/8, s. 10–15.

²⁸ D. Siemieniako, *Typy lojalności relacyjnej opartej na zobowiązaniu w złożonych związkach usługowych*, „Handel Wewnętrzny” 2012/1, s. 144–152.

- zobowiązanie jako niewiążąca prawnie deklaracja wobec drugiej strony w relacji usługowej;

- zobowiązanie jako umowa stosunku prawnego z drugą stroną w relacji usługowej.

Siemieniako wyróżnił także cztery typy lojalności relacyjnej, w których występują różne poziomy zobowiązania. Począwszy od zobowiązania na wszystkich poziomach, a skończywszy na zobowiązaniu tylko na poziomie zobowiązania wobec uznawanych norm i przekonań, zostały wyróżnione następujące typy lojalności relacyjnej²⁹:

- lojalność zaangażowana z decyzją rozwoju relacji;
- lojalność zaangażowana z otwartością na rozwój relacji;
- lojalność z potencjałem rozwoju relacji;
- lojalność uśpiona.

Wskazane w modelu Siemieniako³⁰ działania przedsiębiorstwa są powiązane w logice interaktywnej z postawami i działaniami po stronie klienta takimi jak: zaufanie ze strony klienta wobec usługodawcy oraz definiowanie i tworzenie wartości przez klienta. Budowanie zaufania klientów w usługach z intensywnym kontaktem jest złożonym zagadnieniem i wymaga szerszego spojrzenia na zagadnienie zaufania w wyniku rozpoznania różnych rodzajów tego zjawiska³¹. Ostatnim elementem modelu jest efekt w postaci różnych przejawów lojalności klienta wobec usługodawcy opartej na zobowiązaniu. Model nie precyzuje co prawda przejawów lojalności ze strony przedsiębiorstwa wobec klienta jako efektu końcowego całego procesu, jest to jednak wpisane w logikę działań przedsiębiorstwa według koncepcji zarządzania obietnicą.

4. METODA BADAWCZA

Wykorzystano dwie metody badawcze: wywiad swobodny i studium przypadku (*case study research*). W przeprowadzonych badaniach jakościowych zastosowano logikę indukcyjną, poszukując generalizacji na podstawie wniosków płynących z analizy szczególnych przypadków zarządzania relacjami z klientami ze wskazaniem na budowanie lojalności. Dobór próby badawczej był nielosowy, celowy. Celem badania było zweryfikowanie teoretycznego modelu zaproponowanego przez Siemieniako³² dotyczącego zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych w kontekście usług produkcyjnych, a zwłaszcza:

- ustalenie wpływu wzajemnego dopasowania usługodawcy i klienta na budowanie relacji;
- identyfikacja wpływu rozpoznawania potrzeb klienta na budowanie lojalności;
- rozpoznanie zależności pomiędzy koncepcją zarządzania obietnicą a lojalnością relacyjną;
- rozpoznanie postrzegania i ważności lojalności w usługach produkcyjnych B2B;
- identyfikacja działań świadczących o lojalności po stronie usługodawcy i klientów;
- rozpoznanie efektów lojalności relacyjnej dla usługodawcy i klienta.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ D. Siemieniako, *Model...*

³¹ D. Siemieniako, *Budowa zaufania klientów w warunkach niepewności na przykładzie kryzysu systemu finansowego*, „Marketing i Rynek” 2009/7, s. 2–7.

³² D. Siemieniako, *Model...*

Wywiady swobodne częściowo ustrukturywane przeprowadzono z przedstawicielami 11 przedsiębiorstw od marca 2014 r. do lipca 2015 r. Zakres wywiadów obejmował wszystkie elementy teoretycznego modelu Siemieniako³³. W badaniu wykorzystano scenariusz przeprowadzenia wywiadu. Jednostką badawczą było przedsiębiorstwo, a podmiotem badania zaś byli pracownicy – kadra menedżerska odpowiedzialna za relacje z najważniejszymi klientami, w szczególności: członkowie zarządu, menedżerowie ds. kluczowych klientów (*Key Accounts Managers*), dyrektorzy ds. sprzedaży oraz dyrektorzy ds. Badań i Rozwoju.

Spośród wszystkich badanych dziewięć przedsiębiorstw prowadziło wyłącznie lub jako jeden z kilku rodzajów, działalność polegającą na świadczeniu, w różnych systemach [takich jak: produkcja kontraktowa (CM, *contract manufacturing*), wytwarzanie oryginalnego wyposażenia (OEM, *original equipment manufacturing*), projektowanie i wytwarzanie oryginalnego wyposażenia (ODM, *original design manufacturing*)], usług produkcyjnych na zlecenie przedsiębiorstw zachodnich (pochodzących z Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych) będących właścicielami własnych marek handlowych. Tylko jedno badane przedsiębiorstwo prowadziło wyłącznie działalność produkcyjną wyrobów oferowanych pod własną marką. Jednym badanym przedsiębiorstwem (zachodni koncern) był odbiorca usług produkcyjnych.

Jeśli chodzi o branże działalności, to dziewięć badanych przedsiębiorstw reprezentowało branże związane z produkcją różnego typu urządzeń, maszyn i komponentów. W dwóch przypadkach były to branże, takie jak produkcja artykułów metalowych i materiałów budowlanych. Badane przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne były zlokalizowane w czterech dużych miastach na terenie Polski (300 000 mieszkańców i więcej). Badane były przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości pod względem liczby zatrudnionych pracowników i rocznych obrotów. Jeśli chodzi o własność, to w przypadku pięciu badanych przedsiębiorstw był to kapitał zagraniczny – zachodni, a w przypadku sześciu badanych przedsiębiorstw był to kapitał polski. Założeniem było także to, że badane przedsiębiorstwa oferowały usługi produkcyjne klientom zagranicznym, pochodzącym głównie z krajów zachodnich z wysoce rozwiniętą gospodarką. Tego typu usługi można zakwalifikować do usług B2B z intensywnym kontaktem, a relacja usługowa z założenia jest długoterminowa. Taki kontekst badania, związany z charakterystyką próby badawczej, pozwalał oczekiwać na pogłębioną weryfikację teoretycznego modelu Siemieniako³⁴.

Studium przypadku zostało przeprowadzone na przykładzie dużego przedsiębiorstwa świadczącego usługi produkcyjne na zlecenie zachodnich koncernów z branży elektrotechnicznej. Przedsiębiorstwo to jest zlokalizowane w dużym polskim mieście. Studium przypadku przeprowadzono od marca 2014 do czerwca 2015 r. i wykorzystano wiele różnych metod jakościowych – można to działanie określić mianem triangulacji ze względu na to, że „uzyskanie pogłębionego zrozumienia w metodzie studium przypadku wymaga zazwyczaj wykorzystania wielu metod badawczych w przekroju różnych przedziałów czasu, w których trwa badanie, tj. wykorzystanie triangulacji”³⁵. Triangulacja obejmowała:

- metodę obserwacji uczestniczącej w środowisku objętym studium przypadku;

³³ *Ibidem*.

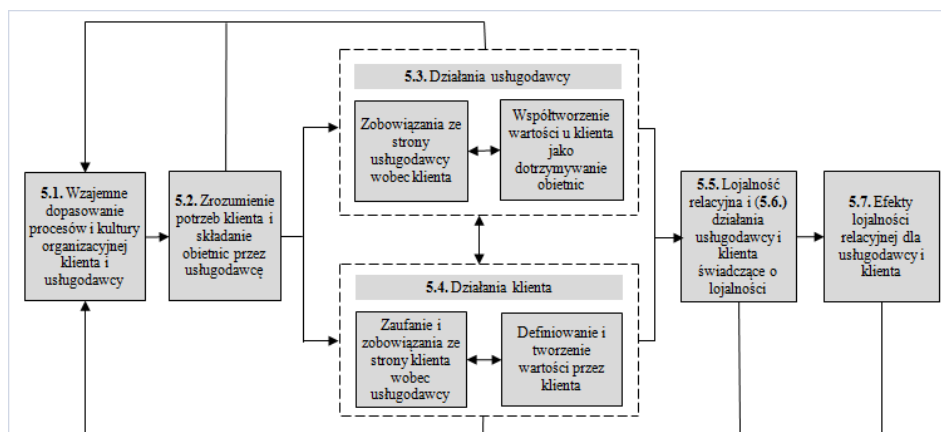
³⁴ *Ibidem*.

³⁵ A.G. Woodside, E.J. Wilson, *Case study research methods for theory building*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 18/6–7 (2003), s. 498.

- wywiady swobodne z menedżerami odpowiedzialnymi za relacje z klientami, zwłaszcza z bieżącymi i byłymi członkami zarządu, dyrektorem ds. rozwoju oraz menedżerem ds. kluczowych klientów; wywiady swobodne z przedstawicielami klientów badanego przedsiębiorstwa;
- metodę introspekcji badacza (*researcher introspection*) zalecaną w badaniach studiów przypadku³⁶; w metodzie introspekcji własnej badacz analizuje *post factum* wypowiedziane przemyślenie oraz swoje zachowania wobec interlokutorów z badanego przedsiębiorstwa;
- analizę pisemnych dokumentów badanego przedsiębiorstwa.

5. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH METODAMI WYWIADU SWOBODNEGO I STUDIUM PRZYPADKU

Zaproponowany przez Siemieniako³⁷ model został poddany wielokrotnej konceptualizacji w trakcie prowadzenia badań, co umożliwiło pogłębione spojrzenie na ten model i lepsze zrozumienie elementów składowych wraz z powiązaniem w kontekście usług produkcyjnych B2B. Końcowym wynikiem przeprowadzonych badań jest model zarządzania relacjami w usługach produkcyjnych ze wskazaniem na budowanie lojalności relacyjnej, którego schemat zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Model zarządzania relacjami w usługach produkcyjnych ze wskazaniem na budowanie lojalności relacyjnej

Fig. 1. The model of relationship management in production services with direction on relational loyalty formation

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Siemieniako, *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2012/5, s. 8–14.

W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki w odniesieniu do poszczególnych elementów składowych modelu (rys. 1) oraz ich powiązań. Pomimo że przepły-

³⁶ *Ibidem*, s. 496.

³⁷ D. Siemieniako, *Model...*

wy elementów składowych modelu są ułożone w sekwencji działań, w zarządzaniu relacjami z klientami przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne realizują jednocześnie działania w ramach różnych składowych modelu. Na schemacie modelu znalazło to wyraz w sprzężeniach zwrotnych.

5.1. Wzajemne dopasowanie procesów i kultury organizacyjnej klienta i usługodawcy

Wyniki badania ukazały ważność wzajemnego dopasowania przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne oraz ich klientów w wymiarach procesów zarządczych oraz kultury organizacyjnej w odniesieniu do zarządzania relacjami i budowania lojalności. Praktycznie wszyscy badani udzielający wywiadów podkreślali potrzebę **uzyskania pogłębionej wiedzy o potencjalnym partnerze i jego otoczeniu rynkowym**, zanim dojdzie do spotkania i współpracy.

„Bardzo ważne jest zdobycie jak największej wiedzy o kliencie, o otoczeniu biznesowym klienta, o rynku, na jakim działa, o jego problemach. Łatwiej wyjść naprzeciw potrzebom takiego klienta, zrozumieć je, dostosować do nich politykę i w długim terminie takiego klienta utrzymać” (W1).

„Często się spotykam z tym, że jak jadę do partnerów do Niemiec, to niemiecki kontrahent jest już przygotowany, więcej informacji ma o nas niż my o nim. I to jest właśnie już pierwszy błąd, jaki my robimy, że nie wiemy co, gdzie i jak on działał. Nawet czasami trzeba wiedzieć, kto jest właścicielem” (W2).

W wymiarze wzajemnego dopasowania na poziomie kultury organizacyjnej widoczny był wpływ różnic **kultur narodowych** pracowników przedsiębiorstw z Polski i krajów Europy Zachodniej. Kulturę narodową można potraktować jako składową kultury organizacyjnej. Jedną z badanych osób wskazywała na znaczącą trudność we współpracy ze względu na różne podejście do kategorii zaufania, jako koniecznego elementu współpracy, w odniesieniu do Polaków i przedstawicieli klientów z północnych krajów Europy Zachodniej, takich jak: Niemcy, Holandia, czy też kraje skandynawskie. Według tego badanego: „Jak nie ma zaufania, to nic nie będzie; są dwa podejścia do zaufania; według skandynawskiego czy holenderskiego na początku sobie ufamy, a potem potwierdzamy zaufanie i współpracujemy albo się rozstajemy – to jest skandynawskie; a polskie – czy też wschodnie – to na początku sobie nie ufamy, dopiero kolejne lata budują zaufanie; musimy mieć świadomość, że są dwa różne podejścia” (W7). Dalej ten sam badany zwraca uwagę, że jednym z kryteriów narzędzia NPS (*net promoter score*) służącego do budowania lojalności w B2B jest traktowanie drugiej strony w taki sposób, w jaki ta pierwsza chciałaby być traktowana i w „Naszej kulturze organizacyjnej, to się wydaje wielkie wyzwanie, a na Zachodzie, przynajmniej w Skandynawii, dla nich to żadne wyzwanie. Dla nas to jakieś narzędzie do budowy lojalności, systemy są potrzebne, a u nich to naturalne” (W7). Inny badany menedżer, pracujący dla polskiego przedsiębiorstwa świadczącego usługi produkcyjne, stwierdził, że „Kultura lojalności to kultura wyższa; poznałem w Polsce wielu biznesmanów bez wykształcenia, którzy stawiają na kombinowanie i nie są lojalni; lojalność to cecha ludzi kulturalnych; w biznesie jest to standard; często w kontaktach między firmami ze wschodniej i zachodniej Europy zdarza się, niestety, że firmy ze wschodniej Europy ukrywają problemy, nie mówią szczerze, że coś poszło niewłaściwie” (W2).

Także wypowiedzi innych badanych osób wskazywały na przedstawione różnice kultur narodowych, które szczególnie były istotne w procesie uzgadniania kontraktów oraz na początku współpracy. Kluczowego znaczenia nabiera tutaj kategoria zaufania. Badani

ukazywali, w związku z ograniczonym zaufaniem, podejmowanie działań sprawdzających i kontrolnych przez zachodnie przedsiębiorstwa wobec polskich dostawców usług produkcyjnych, a dotyczące procesów produkcyjnych i produktów. W budowaniu zaufania na początku współpracy pomaga także pochodzenie – ta sama narodowość: „Łatwiej dla Niemca oferującego polskie produkty jest budować zaufanie z niemieckim kontrahentem niż dla Polaka mówiącego biegle po niemiecku i sprzedającego niemieckie produkty; ja jestem przedstawicielem w Polsce różnych firm z Niemiec i ludzie mówią: «Pan jest obcy, a Pan mówi świetnie po polsku, skąd Pan jest?». «Z Niemiec» – i od razu cena jest wyższa. Trochę tracę zaufanie na tym pierwszym kontakcie i tu jest ten dystans”(W2).

Różnice kulturowe w podejściu do zaufania, czy też do odpowiedzialności utrudniają dopasowanie się organizacji, które podejmują jednak współpracę ze względu na korzyści ekonomiczne. Można mówić o stopniowym dopasowywaniu się klienta i usługodawcy nie tylko przez pryzmat **kultury organizacyjnej**, ale także przez pryzmat różnych **procesów**, między innymi projektowych, produkcyjnych, logistycznych, dystrybucyjnych, których działania „zazębiają się” w obu organizacjach. Analiza studium przypadku, a także część wywiadów swobodnych pokazały, że w większości przypadków to zachodni klienci mają lepiej rozwinięte procesy od polskich usługodawców, choć na dzisiejszym konkurencyjnym rynku wymaga się od polskich przedsiębiorstw coraz wyższych standardów działania. Sytuacja ta zmusiła polskich przedsiębiorców do dostosowywania procesów do standardów zachodnich klientów. Doskonalenie procesów przez polskie przedsiębiorstwa wiązało się z nakładami finansowymi, ale przynosiło więcej wymiernych korzyści, które nie tylko były związane ze sprzedażą usług produkcyjnych dla tych klientów, ale także wiązały się ze wzrostem konkurencyjności polskich usługodawców. Jedna z badanych osób zwracała uwagę, że klient jego przedsiębiorstwa – zachodni koncern – blokował rozwój tych kompetencji polskiego przedsiębiorstwa, których nie potrzebował i w ten sposób wpływał na ograniczanie jego potencjału rozwoju. Wypowiedzi badanych menedżerów obrazują wskazane zależności.

„Jeżeli nie masz pewnego poziomu organizacyjnego – nikt z Tobą w ogóle nie rozmawia. Konieczne jest zaufanie do Ciebie oraz przekonanie, że jesteś efektywny, nowoczesny itd. Świat idzie tak mocno do przodu, że nikt nie chce tego, że ja mam być Twoim nauczycielem, nie chce się tego podjąć” (W4).

„Przy współrealizacji zamówienia, kiedy potrzebne jest pewne zazębienie się procesów klienta oraz firmy, to trzeba pewnej pracy z obu stron i terminowości wykonania tej pracy, jakości wykonania tej pracy” (W1).

„[...] potem już się dopasowują po iluś tam latach, ale na początku strony się męczą, nie rozumieją jedna drugiej, a nawet dużo jest przypadków, że próbują, próbują, ale nie dadzą rady, bo ta różnica kulturowa jest za duża. Wskazałbym na ten element opłacalności obu stron. Najpierw muszą być korzyści, żeby można było mówić o lojalności” (W6).

„Mówiłem, jak nasza firma działała nieefektywnie przed 2000 rokiem i potem pod wpływem nowego zachodniego właściciela i klienta – wielkiego koncernu z Niemiec – jak to ewoluowało i muszę powiedzieć, że ta ewolucja utrwałała się w kulturze organizacyjnej firmy i przenosiła się na współpracę z innymi klientami i dostawcami” (W3).

„W naszej firmie wszystko było sfokusowane pod klienta – zachodni koncern, a to czego oni nie potrzebowali, tego nie mieliśmy. Strategia takich koncernów jest taka, żeby jego dostawcy mieli niepełne procesy, w sensie, żeby nie mogli obsługiwać kompleksowo innych klientów. Tak funkcjonuje Apple i tego nie ukrywa, nasz klient to ukrywa” (W5).

Z wypowiedzi respondentów dotyczących kultury organizacyjnej, która sprzyja budowaniu lojalności, wynika, że jest to kultura oparta na dotrzymywaniu obietnic: „Tak to znaczy tak, nie to znaczy nie, bez ściemniania. Potwierdzanie każdego dnia, że to, co ustaliliśmy, to robimy. To chyba od tego się zaczyna, a potem każdego dnia potwierdzanie” (W7).

Jeszcze jednym elementem wzajemnego dopasowania, co było widoczne w analizowanym studium przypadku oraz na co zwracali uwagę badani menedżerowie, było **dopasowanie na poziomie personalnym**, przede wszystkim głównych przedstawicieli klienta i usługodawcy, ale także innych pracowników, którzy na równorzędnych stanowiskach mieli ze sobą kontakt. Wyniki badań umożliwiły wyróżnienie kryteriów dopasowania na poziomie personalnym: ta sama narodowość (o tym była już mowa), kwalifikacje językowe, kompetencje i doświadczenie merytoryczne, umiejętność „poruszania się” w kulturze Zachodu poprzez interakcje zawodowe i osobiste, duża decyzyjność, dotrzymywanie obietnic jako spójność kontaktu personalnego z działaniami reprezentowanej firmy. Badani prezesi podkreślali, jak trudno pozyskać menedżera ds. kluczowych klientów, który spełniałby oczekiwania i właśnie chodziło o element dopasowania do przedstawicieli zachodnich klientów. Przytoczone wypowiedzi obrazują zagadnienie dopasowania na poziomie personalnym.

„Lojalność, zaufanie nie są utożsamiane z firmą. My nie mamy zaufania do firmy. My mamy zaufanie do człowieka, z którym mamy bezpośrednie relacje w tej firmie. Bo bardzo często ta lojalność ma swoją twarz. I to jest jakby cała podstawa. Bo jak w okresie kryzysu do mnie dzwonił dostawca i mówił tak: «Słuchaj, ja ci dam to na kredyt. Bo jak ty mi powiesz, że mi zapłacisz, się spóźnisz, ale mi zapłacisz, to ja ci wierzę»” (W1).

„Ja tam robię różne ustalenia i muszę stanąć na uszach czasami, żeby te ustalenia wdrożyć w życie, bo ja tam byłem, ja się z człowiekiem umówiłem, ja nie mogę teraz zawieść tego człowieka. Ja jechałem do człowieka, a nie do instytucji. Bez tych relacji personalnych, nie byłaby możliwa lojalność” (W3).

„Myśmy nawiązali pewną relację, on zrewanżował mi się tak, mówił: «Jak będziesz miał jakieś problemy, to dzwoń do mnie» itd. i zaczęliśmy ze sobą współpracować” (W4).

„W naszej firmie jest KAM. Nie spotkałem jeszcze Polaka odpowiednio przygotowanego do stanowiska KAM” (W8).

5.2. Zrozumienie potrzeb klienta i składanie obietnic przez usługodawcę

Większość badanych menedżerów stwierdziła, że empatia stron to nieodpowiednie słowo, odwołuje się bowiem do czynnika emocjonalnego, a w relacjach B2B największą rolę odgrywa model ekonomiczny. Jednak ze względu na wagę wzajemnego dopasowania na poziomie personalnym czynnik emocjonalny także ma znaczenie w budowaniu lojalności B2B. W wywiadach podkreślono wagę **zrozumienia potrzeb klienta** jako warunek lojalności. Jeden z badanych zwrócił uwagę na rozróżnienie zrozumienia i nadużywania. Tę kwestię ukazują następujące wypowiedzi:

„Ja empatię bardziej emocjonalnie postrzegam. W relacjach chodzi o coś pomiędzy empatią a chłodnym modelem biznesowym. Uważam, że emocje budują relację, pod warunkiem że są pozytywne” (W1).

„Lojalność to jest zrozumienie. Zrozumienie i trwanie w relacji. Bo jeśli jest zrozumienie, to jest możliwość trwania w relacji. Jeżeli nie ma zrozumienia, to przejściowe problemy powodują, że tej lojalności nie ma. Tu jest taka granica między zrozumieniem

a nadużywaniem. My staramy się wytworzyć relacje oparte na zrozumieniu i żadna ze stron nie nadużywa tego, że jest zrozumienie z drugiej strony” (W1).

„Trzeba czuć i rozumieć osobę, z którą rozmawiasz. Im bliżej jest ona Twojego charakteru, tym lepszy jest z nią biznes. Jak masz wspólne tematy czy hobby, to już jesteś o jeden krok do przodu. To też jest kwestia wiekowa. Lepiej mi się rozmawiam z ludźmi w moim wieku niż z młodszymi lub starszymi. Oni mają inne historie, inne fryzury, inne dowcipy i można się nie zrozumieć” (W2).

Na podstawie analizy danych można stwierdzić, że zrozumienie stron na poziomach personalnym i organizacyjnym jest końcowym efektem procesu wzajemnego dopasowania. Na początku tego procesu są dwa różne podejścia, przyzwyczajenia, a na końcu procesu pozostaje jedno. Potrzebne są postawa i idące za tym działania otwartości i gotowości na wzajemne słuchanie i poszukiwanie najlepszych rozwiązań. Jeżeli polskie przedsiębiorstwa dostosowują się do procesów zarządczych zachodnich klientów (patrz podrozdział 5.1), to dlatego, że uznają ich większą efektywność i przewidują większe korzyści, a nie dlatego, że są do tego przymuszone. Badani przedstawiali jako pomocne w podejmowaniu zrozumienia potrzeb klienta następujące działania: częste spotkania bezpośrednie oraz dedykowanie odpowiednio przygotowanej osoby do zarządzania relacjami z kluczowymi klientami. Jeden z badanych ukazuje sukces efektu końcowego procesu dostosowania: „Na poziomie operacyjnym, po kilku latach, współpraca naszej firmy i kluczowego klienta jest taka, jakbyśmy byli jedną firmą, no, przesadziłem, ale w takim kierunku to idzie” (W3).

Brak zrozumienia pomiędzy stronami może prowadzić do „Próby uzyskania za wszelką cenę pozycji dominatora, żeby tego drugiego gnieść, jak się tylko da. [...] Ja myślałem, że to już nie istnieje, że to jest komunistyczna zaszłość, która już przeminęła, dopóki nie trafiłem do tej firmy i nie zobaczyłem, że to jest normalne” (W6). W tego typu przedsiębiorstwie z założenia nie wykazuje się zrozumienia klienta, bo strukturalnie przedsiębiorstwo to nie jest w stanie adekwatnie odpowiedzieć klientowi „[...] i nawet im nie przeszkadza to, że widzą, że to w tej firmie nie działa. Wiele razy próbowali współpracy [z zachodnimi koncernami – dopisek D. S.] i na różnych poziomach to się kończyło, a zawsze się kończyło i generalnie bardzo szybko. Zawsze w świadomości tej firmy była to wina tamtej strony, bo albo za dużo wymagali, albo oszukiwali, albo nie wiadomo czego oczekiwali, to była ich wina i koniec. Firma ta nie ma wystarczającego bodźca i nigdy nie miała, żeby sprostać tej pierwszej fazie zmian, które muszą zaistnieć w organizacji, żeby ta współpraca mogła się rozwijać” (W6).

Analiza wywiadów i studium przypadku ukazała, że część zachodnich klientów rozwijała relację o charakterze partnerstwa z polskimi przedsiębiorstwami świadczącymi usługi produkcyjne, a część – przede wszystkim globalne koncerny – zarządzała relacjami z pozycji siły, gdzie widoczna jest nierównowaga stron w uzgadnianiu elementów współpracy. Badani menedżerowie podkreślali potrzebę zarządzania relacjami z klientami, zwłaszcza kluczowymi, w kierunku zwiększania relacji partnerskiej, co powinno przyczynić się do zachowania lojalności.

Według badanych **składanie obietnic klientom** powinno się odbywać z perspektywy zrozumienia potrzeb klientów. Kluczową kwestią jest składanie tylko takich obietnic, które będą dotrzymane, bo inaczej traci się wiarygodność. Na rynku usług produkcyjnych B2B w różnych branżach nie ma zbyt długiej listy potencjalnych klientów i z tego powodu informacje o polskich firmach usługowych jako dostawcach szybko rozchodzą się w konkretnych branżach. Złożone obietnice są systemowo monitorowane przez zachodnich

klientów. Jeden z prezesów polskiego przedsiębiorstwa przedstawił następującą historię związaną ze składaniem obietnic menedżerowi potencjalnego klienta (dużego zachodniego koncernu): „Mamy określoną jakość, mamy określone zasoby, mamy fajny, młody zespół i mówię: «Czy masz jakiś projekt, który moglibyśmy wdrożyć?». On odpowiada: «Mam, ale będziesz musiał zainwestować 5 mln zł». 5 mln zł wtedy to była kwota niewyobrażalna dla naszej firmy. Stwierdziłem: «Nie ma problemu», a on mówi do mnie: «To trzymam cię za słowo, że mnie nie wyrolujesz». Jak zaczęliśmy budowę hali, to wyobraź sobie, że ja miałem człowieka, który chodził w piątek o godzinie 13:00 z aparatem fotograficznym, robił zdjęcia i o 14:00 te zdjęcia musiały być u tego klienta, dlatego że oni o 14:30 zaczynali ocenę projektową co piątek i dokumentacja fotograficzna była potwierdzeniem kroków, które ja raportowałem w sposób notatkowy, pisemny itd. Zajeżdżam w trakcie tego projektu do tego klienta, patrzę, z ostatniego tygodnia jest olbrzymia tablica na korytarzu – postępy prac w naszej firmie. Ktoś tam drukuje te zdjęcia, które ja co tydzień wysyłam i je zmienia. Jak mówię o zaufaniu, to obrazuje pewien poziom, jak to mówił towarzysz Stalin [wtrącenie po rosyjsku], czyli ufaj, ale sprawdzaj” (W4).

Klasyczne działania marketingowe, jak reklama, udział w targach mogą być pomocne przy pozyskiwaniu nowych klientów, natomiast w budowaniu lojalności liczy się „Długoletnie budowanie procesu współpracy, zachowań, bycie podmiotem, na którym można polegać. Każdy chce w biznesie móc polegać na partnerze biznesowym. Uważam, że to zdecydowanie bardziej buduje relacje niż działania marketingowe. Działania marketingowe mają znaczenie w przypadku pozyskania nowego klienta. Natomiast później jest ciężka praca, żeby zbudować lojalność, relacje” (W1).

5.3. Zobowiązania ze strony usługodawcy i współtworzenie wartości u klienta jako dotrzymanie obietnic

Na pierwszym poziomie **zobowiązania wobec uznawanych norm i przekonań**³⁸ w relacjach B2B polskich przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne oraz zachodnich klientów badani menedżerowie zwracali uwagę na konieczność dotrzymania obietnic we współpracy. Bardzo wyraźnie wynika z wywiadów i studium przypadku, że jest to normą wśród zachodnich przedsiębiorstw, jak to jeden z badanych stwierdził: „Jest taka etykieta, jak damy rękę i mówimy na twarz, że ma być czarne, to ma być czarne, jak ma być czerwone, to ma być czerwone. I każda zmiana, w każdym kierunku jest problemem. Taka etykieta ustna, trzeba mocno brać ją pod uwagę” (W2).

Kolejnym poziomem zobowiązania jest **zobowiązanie jako postawa wdzięczności**. Badani menedżerowie zwracali uwagę na podejmowanie wzajemnych zobowiązań z klientami jako wyrazu odwzajemnienia lub wdzięczności za wcześniejsze zachowania lub działania na korzyść drugiej strony. Dotyczyło to zwłaszcza sytuacji problemowych, w których w imię zaufania i lojalności jeden z partnerów wychodził drugiemu naprzeciw. Przytoczone wypowiedzi odnoszą się do zobowiązań jako postawy wdzięczności.

„W sytuacji kryzysowej dostawcy okazali się w stosunku do nas lojalni. Pomimo że nasze opóźnienia w płatnościach sięgały nawet do 4 miesięcy, oni czekali na swoje pieniądze, wiedzieli, że je dostaną. Dostawcy czuli się zobowiązani, bo wcześniej my wspieraliśmy ich rozwój. To zobowiązanie do bycia wdzięcznym może budować lojalność, na zasadzie takiej, że klient czuje się zobowiązany” (W1).

³⁸ D. Siemieniako, *Typy...*

„Pamiętam też, że kilka razy on [przedstawiciel klienta – dużego zachodniego koncernu] ustąpił i zrobiło mi się głupawo i wtedy mówię: «Dobra, teraz ja pasuję, ale on częściej». Jak była do uzgodnienia kwestia mocno nieklarowna, to on wolał ustąpić. Pomimo pirackiego i bardzo restrykcyjnego podejścia ze strony tego klienta, to potrafił ustąpić” (W5).

„Załatwienie problematycznej sprawy dla klienta to jest zawsze inwestycja na przyszłość. To jest wyrazem zaufania, lojalności i owocnej współpracy. Nie można patrzeć tylko jednostronnie” (W2).

Wyniki badań pokazały, że w kulturze współpracy z odbiorcami z Zachodu jednym z kluczowych elementów budowania relacji jest podejmowanie i dotrzymywanie **zobowiązań jako deklaracji słownej**. Wyraźnie jest to widoczne w wypowiedzi jednej z badanych osób: „Nie przypominam sobie, żeby kiedykolwiek, chociaż o jeden dzień, klient koncernowy z Niemiec, przedłużył czy nie dopełnił swojego zadania. I to bez żadnych obietnic, że ja tu na pewno się postaram – normalne, chleb z masłem. Pisałem raporty ze spotkań z tym klientami, po to, żebym nie zapomniał, do czego się zobowiązałem, bo byłoby mi strasznie głupio i wstyd. W ten sposób to ja rozumiem, że ja byłem lojalny wobec nich, bo oni mnie do tego zmobilizowali. Oczywiście miałem ogromne problemy z przełożeniem tego u siebie w firmie, bo wiele rzeczy było niezależnych ode mnie” (W3).

Ostatnim poziomem zobowiązania jest **zobowiązanie kontraktowe**. Część respondentów wskazywała, że to właśnie kontrakt i konkurencyjność oferty najmocniej wpływają na relację biznesową w usługach produkcyjnych i że lojalność między stronami nie jest potrzebna i nie występuje. Jednak według większości badanych osób relacja bazująca wyłącznie na zapisach kontraktowych jest elementem niewystarczającym w uzyskaniu obustronnie korzystnej współpracy. Oczywiście korzyść ekonomiczna, do której odwołuje się kontrakt, jest podstawowym warunkiem współpracy, ale bez zaufania, zaangażowania i lojalności nie można uzyskać zadowalających wyników w ramach długotrwałej współpracy. Badani wyraźnie wskazywali, że jeżeli nie ma korzyści ekonomicznej ze współpracy, to lojalność sama w sobie nie wystarczy: „[...] nie jesteśmy tutaj dla lojalności, ale lojalność jest pewnym stylem uprawiania relacji” (W1). Ten sam menedżer zwracał uwagę, że w działaniach świadczących o lojalności nie chodzi o poświęcenie, tylko o inwestycję na przyszłość, budowanie biznesu, „Bo jeśli ktoś chce budować biznes, który ma funkcjonować w dłuższym okresie czasu, to nie jest jeden *deal* chwilowo – mam coś na zbyciu, dobrze ja tu się poświęcę. Moim zdaniem to jest budowanie relacji i budowanie biznesu. To jest inwestycja w przyszłość tak naprawdę. W momencie, kiedy ten klient będzie coś potrzebował, albo będzie się rozwijał to w pierwszej kolejności, on przyjdzie do mnie” (W1).

Wyniki badania pokazały, że budowanie lojalności wymaga prowadzenia wszelkich działań przez badanych usługodawców wobec klientów w logice **dotrzymywania obietnic**. Działania usługodawców były prowadzone w procesie realizacji usług i jak zauważył jeden z badanych: „Dotrzymywanie obietnic odbywa się w procesie realizacji; to, co klientowi obiecujemy, to dostarczamy, czyli terminowe realizowanie zamówień, zgodnie ze specyfikacją; to jest właśnie budowanie tej lojalności, zaufania, wiarygodności” (W1). Dotrzymywanie obietnic stanowi więc jednocześnie warunek oraz jest wyrazem **współtworzenia wartości u klienta**³⁹, czyli maksymalizowania korzyści klienta w związku ze współpracą. Badani menedżerowie wskazywali na istotność wielu elementów we współtworzeniu przez usługodawców wartości u klientów, takich jak: transparentność usłu-

³⁹ C. Grönroos, *Search...*

dawcy i sposobów jego działania, zaangażowanie i inicjatywa usługodawcy w procesach realizacyjnych, stałość jakości relacji, kompetencje i zrozumienie kulturowe na poziomie zarządzania relacjami z kluczowymi klientami. Jeden z badanych menedżerów podkreślał zależność pomiędzy zwiększaniem współtworzenia wartości u klientów koncernowych a poprawą swojej pozycji w relacji z tym klientem na bardziej równorzędą.

5.4. Zaufanie i zobowiązania ze strony klienta wobec usługodawcy oraz definiowanie i tworzenie wartości przez klienta

Wyniki badania jednoznacznie wskazały, że **zaufanie klientów** jest warunkiem ich lojalności i powstaje jako reakcja na działania usługodawcy w procesach wzajemnego dostosowania i realizacji usług produkcyjnych. Zaufanie może rosnąć lub maleć. Badani menedżerowie mocno akcentowali różnice kulturowe w podejściu do zaufania przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i krajach Europy Północno-Zachodniej, co zostało omówione w rozdziale 5.1. Klienci z krajów zachodnich w celu minimalizacji konieczności zaufania podejmowali według badanych wiele działań sprawdzających, między innymi monitoring procesów realizacyjnych usługodawców ze wskaźnikami wczesnego ostrzeżenia.

Wyniki badania pokazały elementy przyczyniające się do wzrostu zaufania. Oprócz generalnego dotrzymywania obietnic, zaufanie klientów szczególnie wzrastało, jeśli usługodawca był transparentny w rozumieniu nie tylko umożliwiania klientom wizyt referencyjnych, ale przede wszystkim w pokazywaniu swoich głównych procesów funkcjonalnych, struktury organizacji, kosztów, zwłaszcza kosztów zakupu surowców i komponentów oraz bazy dostawców. W zwiększaniu zaufania klientów zachodnich wobec polskich usługodawców pomagało pośrednictwo w inicjowaniu relacji przez wiarygodne dla tych klientów organizacje, co potwierdziły analiza studium przypadku i wypowiedź jednej z osób udzielających wywiadu. Wreszcie podpisanie umowy poufności (*nda, non disclosure agreement*) zostało wskazane jako narzędzie pomocne w podejmowaniu działań opartych na zaufaniu. Przytoczone wypowiedzi odnoszą się do przedstawionych wniosków.

„Prosil nas, sugerowali, ale nie mocno naciskali, żeby nam się nie narazić, na to, żeby się coraz więcej im otworzyć, coraz więcej pokazać naszych kosztów, naszych procesów. Myśmy się bardzo długo przed tym bronili, wiedząc, po co takie firmy o to proszą. Trwało to lata, ale zrozumieliśmy, że wszyscy na tym mogą zyskać, bo my otwieraliśmy się, pokazywaliśmy im swoje kanały dystrybucji, kanały zakupowe i koszty zakupu poszczególnych materiałów czy komponentów i w ten sposób odkrywaliśmy się i mogli poznać nasze koszty i mogli to wykorzystywać. I oni, przynajmniej ja nie zauważyłem, żeby wykorzystywali to na naszą niekorzyść, wręcz przeciwnie, popatrzyli na to, to oczywiście był proces i powiedzieli «Słuchajcie, wiecie co, Wy to kupujecie drogo, a my możemy Wam dać naszego dostawcę i będziecie kupować 30% taniej»” (W3).

„Polska jest wciąż traktowana z dużą dozą nieufności. Często ludzie z dużych koncernów nie dowierzają, że my możemy spełnić pewne normy jakościowe. [...] następuje wizyta, gdzie koncerny chcą obejrzeć zakład i ocenić jego poziom organizacyjny, techniczny, kulturowy. Zaufanie rozpoczyna się od tego, że podpisujemy *nda* [umowę poufności] – to jest podstawowy dokument, bez tego dalej nie ma ani jednego kroczku. To *nda* podpisuje się dopiero po wizycie” (W4).

„Są organizacje w Niemczech, które proponują np. firmy z Polski czy z innego kraju i taki jest ten pierwszy kontakt. To jest bardzo ważne – jak jest kontakt przez takie organizacje, to już jest pierwszy krok do zaufania i wtedy jest większy interes” (W2).

Podobnie jak zaufanie, **zobowiązania klientów** powstają także jako reakcja na zobowiązania ze strony usługodawców, co zostało przedstawione w rozdziale 5.3. Analiza treści wywiadów i studium przypadku pozwoliła wyciągnąć wniosek, że liczba i istotność zobowiązań zachodnich klientów powstaje w miarę dostosowywania się procesów polskich dostawców usług produkcyjnych do systemów tych klientów, ponieważ wtedy klienci mogą uzyskiwać większe korzyści ze współpracy, czyli mogą tworzyć dla siebie większą wartość. Spójność procesów obu stron relacji umożliwia klientom zachodnim bardziej precyzyjne **definiowanie wartości** (korzyści) uzyskiwanej ze współpracy z polską dostawcą usług produkcyjnych w stosunku do wartości uzyskiwanych od innych dostawców, na przykład z Chin. Dostosowanie procesów obu stron było przedstawiane w wywiadach jako zdecydowanie ważniejsze w zarządzaniu relacjami niż istnienie zobowiązań kontraktowych. Wyniki badania pokazały wyraźnie, że doskonalenie głównych procesów przez polskie przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne, na wzór procesów zachodnich klientów wiązało się z dużymi trudnościami. Jedna z badanych osób ukazała proces zaangażowania zachodniego klienta w dostosowywanie procesów bez istnienia kontraktu.

„[...] to wszystko jest zaprężnięte w procesy. Natomiast bardzo istotnym elementem jest to, że z tamtej strony jest jedna osoba oddelegowana do budowy relacji z klientem. Oczywiście, ta osoba tak to wszystko organizuje, że w odpowiednich momentach wpłata później inne osoby i potem to się robi taki szeroki krok. Już siedem lat mojej współpracy z tą firmą i wciąż ten sam człowiek z tej firmy współpracuje z nami. I w pewnym momencie to się nawet zapomina, że się współpracuje z ogromną korporacją, tylko że się współpracuje z tym człowiekiem” (W3).

„Nie mieliśmy z nimi żadnej umowy pisemnej, na zasadzie kontraktu, że będziemy kupować tyle i tyle, na takich warunkach. Okres dochodzenia do współpracy, początek współpracy i potem lata współpracy tak były prowadzone i to głównie przez tego klienta, tak uczciwie, rzetelnie, profesjonalnie i po partnersku przede wszystkim, że wszyscy widzieli w tym korzyść dla współpracy i chciało się dalej z nimi współpracować, a z tego, co oni mówili, to i im z nami” (W3).

„Liczą się ich zaufanie i wartość dla nich. Będą nas naciskać, po to, żeby nasza współpraca mogła być długa i trwała, żebyśmy razem mogli być konkurencyjni na rynku, a przy tej okazji całe otoczenie naszego biznesu też staje się bardziej konkurencyjne, bo wdraża coraz lepsze systemy” (W3).

5.5. Lojalność relacyjna klienta i usługodawcy

Jak pokazano na modelu (rys. 1), dalszą konsekwencją zarządzania relacjami w usługach produkcyjnych jest powstawanie **lojalności relacyjnej klientów i usługodawcy**. Według deklaracji badanych osób na początku wywiadów relacje B2B w usługach produkcyjnych mogą być oparte na lojalności lub nie. Trzech badanych menedżerów stwierdziło, że relacjami „rządzi” przede wszystkim kontrakt oraz konkurencyjność oferty dostawcy usług: jakość usług, niskie koszty wytwarzania, elastyczność (rozumiana przede wszystkim jako szybkość świadczenia usług). Dwóch z nich było pracownikami dużych zachodnich koncernów. Według jednego z badanych, którzy twierdzili, że relacjami biznesowymi nie kieruje lojalność: „[...] na pierwszym miejscu stawia się sprawy ekonomiczne, czyli konkurencyjność cenową i jakościową. W mojej branży dodałbym aspekt designu i jakości wykonania” (W4). W ramach przeprowadzonego studium przypadku przedstawiciel klienta – dużego zachodniego koncernu, wskazywał na generalną politykę

tego przedsiębiorstwa wobec dostawców usług produkcyjnych: „Jeżeli nasza firma zarządza relacjami z dostawcą, który popełni błąd w danym produkcie, to nie ma zmiłuj się, wycina się całą linię produktową od tego dostawcy i przechodzi się do nowego dostawcy. Przede wszystkim liczy się konkurencyjność oferty, spisuje się kontrakt i to utrzymuje relację. Nie ma miejsca na lojalność w usługach produkcyjnych między organizacjami” (W11).

W dalszej części wywiadów badani, którzy na początku stwierdzali, że w relacjach biznesowych nie ma miejsca na lojalność, przedstawiali jednak sytuacje, w których ukazywali występowanie zaufania i lojalności między stronami jako istotne elementy zarządzania relacjami B2B. Biorąc pod uwagę wszystkie przeprowadzone wywiady można stwierdzić, że pojęcie lojalności było różnie rozumiane, a także istotność lojalności w relacjach B2B była różnie postrzegana. Część badanych nadawała węższe znaczenie lojalności, jednak większość osób udzielających wywiadów szerzej rozumiała lojalność w relacjach B2B w usługach produkcyjnych.

Ta pierwsza grupa akcentowała prowadzenie działalności z dotrzymywaniem różnych zobowiązań (patrz podrozdział 5.3) jako przejaw lojalności, a także zwracano uwagę na uczciwość, transparentność i otwartość w relacjach biznesowych jako tożsame z lojalnością.

Tabela 1. Cechy i charakterystyka lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych
Table 1. Features and characteristics of relational loyalty in production services

Lp.	Cechy lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych	Charakterystyka lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych
1.	Lojalność to przede wszystkim zachowanie	W kontekście usług produkcyjnych przede wszystkim działania (zachowania) stron świadczą o lojalności; jednak postawa lojalności także ma znaczenie, zwłaszcza w aspekcie personalnym lojalności
2.	Wzajemność lojalności	Lojalność ma charakter relacyjny; jest okazywana najpierw przez usługodawcę wobec klienta, a lojalność od klienta wobec usługodawcy wpływa jako odwzajemnienie
3.	Powstawanie lojalności w długim terminie	Długoterminowość relacji wiąże się ze specyfiką usług produkcyjnych; lojalność w tych relacjach ewoluuje w miarę upływu czasu i potwierdzania przez strony satysfakcjonującej i korzystnej relacji biznesowej
4.	Trwałość relacji dzięki lojalności	Dbłość o utrzymanie relacji, zwłaszcza w momentach kryzysowych; trwanie relacji w dłuższej perspektywie
5.	Lojalność widoczna jest w zachowaniach w kontekstach sytuacyjnych	Lojalność wyraża się poprzez decyzje jednej strony relacji w odniesieniu do konkretnych sytuacji związanych z drugą stroną relacji; dotyczy to zwłaszcza sytuacji kryzysowych; czyli można zachować się albo lojalnie, albo nie lojalnie; w zachowaniu lojalnym można też mówić o stopniowaniu lojalności
6.	Złożoność lojalności	Lojalność może być okazywana wobec różnych obiektów; lojalność organizacyjna występuje między przedsiębiorstwami i wyraża się w decyzjach zarządczych wpisanych w model współpracy między stronami; lojalność personalna występuje między pracownikami obu stron relacji
7.	Zróżnicowana dynamika spadków i wzrostów lojalności	Lojalność może szybko maleć lub zaniknąć między stronami, a rosnąć w dłuższej perspektywie czasu; często natychmiastowy spadek lojalności wiąże się najczęściej z negatywną oceną konkretnych epizodów zachodzących między stronami relacji; wzrost lojalności wiąże się z działaniami odbudowywania relacji; relacja może trwać bez lojalności na bazie stworzonych barier wyjścia
8.	Lojalność to styl budowania relacji	W nawiązaniu relacji konieczne są zaufanie i korzyść dla każdej ze stron; zarządzanie relacją B2B może odbywać się z uwzględnieniem budowania lojalności między stronami lub na bazie zapisów kontraktowych i

		konkurencyjności oferty
9.	Występowanie lojalności na różnych poziomach struktury organizacji	Na poziomie zarządczym można mówić o oficjalnych relacjach między stronami, w których występuje lojalność; a na poziomie operacyjnym niezależnie od poziomu zarządczego lojalność można określić jako relację powstającą pomiędzy pracownikami na odpowiadających sobie stanowiskach pracy

Według przedstawicieli drugiej, wspomnianej już grupy badanych lojalność ma szersze znaczenie ponad to, co przedstawili badani z pierwszej grupy. Szersze rozumienie wraz z postrzeganiem istotności lojalności w relacjach biznesowych wiązało się z:

- dostrzeganiem wpływu nie tylko kontraktu, ale także elementów miękkich relacji, takich jak: zaufanie, zaangażowanie i lojalność, na trwałość, jakość relacji i satysfakcję z relacji;
- występowaniem sytuacji kryzysowych jednej ze stron relacji, w których zachowania oparte na lojalności są bardzo ważne;
- z powiązaniem poziomu wzajemnej lojalności z wynikami finansowymi, wielkością sprzedaży, rentownością relacji oraz wzrostem konkurencyjności.

Wybrane wypowiedzi odnoszące się do tego stwierdzenia: „W moim rozumieniu lojalność to jest takie przywiązanie klienta do siebie, ale bez sznurka, tylko na zasadzie takich relacji, że klient chce współpracować z nami; nie sznurkiem, nie na siłę; tylko takimi mechanizmami, sposobami, które zachęcają go do tego” (W7); „Miarą prawdziwej lojalności nie jest dobrobyt, prosperity. Ta lojalność prawdziwa objawia się wtedy, kiedy jest problem. Miarą lojalności i sprawdzeniem lojalności są sytuacje kryzysowe. Pokazują one, jaką lojalność udało nam się zbudować – czy ona jest na twardych fundamentach, czy jest iluzoryczna” (W1).

Biorąc pod uwagę wszystkie wyniki przeprowadzonych badań, można wyróżnić charakterystyczne cechy lojalności relacyjnej w usługach produkcyjnych (tab. 1). Cechy i charakterystykę lojalności rozpoznano na podstawie wypowiedzi badanych menedżerów. Niektóre cechy lojalności były inaczej postrzegane przez różnych badanych, co znalazło wyraz w charakterystyce konkretnej cechy.

Na podstawie analizy wyników badań można też wskazać na czynniki poprzedzające (*antecedens*) lojalność. Obok trzech typowych, które występują w literaturze przedmiotu, takich jak: zaufanie, zaangażowanie i satysfakcja, zidentyfikowano w badanym kontekście usług produkcyjnych także inne istotne czynniki poprzedzające jako warunki powstawania lojalności:

- czynniki kulturowe różnicujące strony relacji ze względu na różne narodowości i różną kulturę organizacyjną,
- umiejętność zrozumienia (a w niektórych sytuacjach nawet empatii) ze strony personelu usługodawcy wobec usługobiorcy – „Lojalność w usługach produkcyjnych budują ludzie”(W1).

5.6. Działania usługodawcy i klienta świadczące o lojalności

Sposób rozumienia lojalności relacyjnej oraz postrzeganie przez osoby udzielające wywiadów poziomu wpływu tego zjawiska na sukces zarządzania relacjami oraz wyniki całego przedsiębiorstwa wyznaczało zaangażowanie badanych usługodawców w podejmowanie działań świadczących o lojalności. Działania te były wpisane w program zarządzania relacjami i służyły podtrzymaniu i wzmocnieniu wzajemnej lojalności. Zidenty-

fikowane **działania usługodawców i klientów świadczące o lojalności** można zakwalifikować do pięciu kategorii:

- 1) zrozumienie drugiej strony, doskonalenie procesów po stronie usługodawców i wzrost konkurencyjności obu stron;
- 2) podejmowanie i dotrzymywanie zobowiązań;
- 3) nieprowadzenie działań na szkodę drugiej strony;
- 4) aktywne podejście do sytuacji kryzysowych po drugiej stronie;
- 5) pogłębianie lojalności.

Zidentyfikowane w badaniach działania dotyczące **(1) zrozumienia drugiej strony, doskonalenia procesów po stronie usługodawców i wzrostu konkurencyjności obu stron** to:

- działania usługodawców:
 - pozyskanie i prezentowanie zachodnim klientom wiedzy i zrozumienia dotyczących ich sytuacji i branży;
 - transparentność własnej organizacji; otwartość wobec klientów; udostępniania wiedzy o własnych procesach zarządzania (m.in. produkcyjnych, projektowych) i kosztach (m.in. zakupu surowców komponentów);
 - zaangażowanie w maksymalizowanie wartości u klientów, na przykład inicjatywy doskonalenia projektów produktów klientów;
- działania klientów:
 - oferowanie usługodawcom bardziej konkurencyjnych (głównie cenowo) własnych dostawców;
 - pozostawanie tolerancyjnym pomimo błędów usługodawców;
 - akceptacja podwyżek cenowych usługodawców uwarunkowana dostrzeganiem przez klientów działań świadczących o lojalności ze strony usługodawców.

W ramach kategorii **(2) podejmowanie i dotrzymywanie zobowiązań** rozpoznano następujące działania świadczące o lojalności:

- działania zarówno usługodawców, jak i klientów:
 - generalnie dotrzymywanie deklaracji i uzgodnień słownych lub w formie notatek, zanim jeszcze dojdzie do zobowiązań kontraktowych – dotyczy to zwłaszcza polskich przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne, ponieważ częstymi problemami kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw są brak dotrzymywania zobowiązań słownych oraz problemy z jednoznacznością odpowiedzialności;
 - podejmowanie i realizacja zobowiązań wobec drugiej strony jako wyrazu wdzięczności lub odwzajemnienia za wcześniej dostarczone korzyści przez tę stronę;
- działania usługodawców:
 - informowanie klientów o ewentualnym niedotrzymywaniu obietnic;
 - prowadzenie procesu reklamacji klientów w kulturze dotrzymywania obietnic;
 - w sytuacjach problemowych w ramach bieżącej współpracy rzetelne informowanie klientów – nieukrywanie problemów.

Wyniki badania pokazują, że budowanie lojalności wymaga **(3) nieprowadzenia działań na szkodę drugiej strony**. Zidentyfikowano następujące działania tego typu:

- działania usługodawców:
 - generalnie niepodejmowanie działań na szkodę klientów ze względu na doraźny zysk;

– nieprowadzenie sprzedaży za wszelką cenę, co zostało określone jako „brudny zysk” (W1);

- działania klientów:

– nieblokowanie usługodawcom możliwości pozyskiwania zleceń na usługi produkcyjne od innych klientów; można dopuścić pewne wyłączenia, na przykład bezpośrednią konkurencją klientów;

– kończenie współpracy z usługodawcami z minimalizacją ich strat.

Istotnym kontekstem realizacji działań świadczących o lojalności zarówno usługodawców, jak i klientów jest sytuacja kryzysowa, w której może się znaleźć jedna ze stron. Zrozumienie, wyjście naprzeciw, zaangażowana pomoc, czyli **(4) aktywne podejście do sytuacji kryzysowych po drugiej stronie**, wyznacza wiele działań zarówno po stronie usługodawców, jak i klientów świadczących o lojalności, jako że „Miarą lojalności i sprawdzeniem lojalności są sytuacje kryzysowe” (W1).

Ostatnią kategorią działań usługodawców i klientów świadczących o lojalności są działania związane z **(5) pogłębianiem lojalności**:

- działania usługodawców:

– utrzymanie jakości relacji na stałym poziomie;

– wyrażanie bezinteresowności w kontaktach z klientami; innymi słowy – podejmowanie działań nie tylko ze względu na własny interes; oraz podejmowanie pewnych działań dla dobra drugiej strony, nie licząc się z własnymi korzyściami;

– okazywanie szacunku wobec klientów oraz docenienie korzyści uzyskiwanych ze współpracy;

- działania klientów:

– wykazywanie odporności na zachęty innych dostawców usług produkcyjnych;

– przekazywanie usługodawcom nowych zleceń produkcyjnych;

– udzielanie referencji innym potencjalnym klientom usługodawców;

– wyrażenie zgody dla usługodawców na prezentowanie istniejącej współpracy innym potencjalnym klientom podczas wizyt referencyjnych.

5.7. Efekty lojalności relacyjnej dla usługodawcy i klienta

Ostatnim elementem modelu zarządzania relacjami w usługach produkcyjnych ze wskazaniem na budowanie lojalności relacyjnej (rys. 1) są **efekty lojalności relacyjnej dla usługodawcy i klienta**. Analiza wyników badań metodami wywiadu swobodnego i studium przypadku pozwoliła na rozpoznanie następujących obustronnych efektów zarządzania relacjami i budowania lojalności między usługodawcami a klientami:

- poprawa jakości relacji;

- bardziej płynne dostosowanie procesów przez polskich usługodawców do standardów zachodnich klientów;

- stworzenie przez przedsiębiorstwa świadczące usługi produkcyjne większych barier wyjścia z relacji dla klientów;

- zwiększenie trwałości relacji;

- wzrost wartości sprzedaży i wzbogacenie portfela produkcji usługodawców, dzięki nowym zleceniom projektów produkcyjnych od zachodnich klientów;

- poprawa wyników finansowych po obu stronach dzięki obniżeniu kosztów współpracy (np. korzystanie z tańszych dostawców lub lepsza optymalizacja materiałowa dzięki doskonaleniu projektowania produktów);
- poprawa wyników finansowych po obu stronach dzięki udoskonaleniu procesów usługodawców;
- wzrost konkurencyjności po obu stronach relacji; po stronie polskich przedsiębiorstw wzrost konkurencyjności dzięki doskonaleniu procesów i dostępu do tańszych dostawców;
- referencje ze strony zachodnich klientów;
- ułatwienie przejścia przez sytuacje kryzysowe dzięki wsparciu lojalnych partnerów.

6. ZAKOŃCZENIE

Przedstawione wyniki badań ukazały znaczenie, istotność oraz złożoność zarządzania relacjami B2B w usługach produkcyjnych ze wskazaniem na budowanie lojalności przy wykorzystaniu modelu koncepcyjnego Siemieniako⁴⁰. W zakończeniu artykułu warto zwrócić uwagę, że badani menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne wskazali także na potrzebę dostosowania systemu zarządzania w organizacji do efektywnego zarządzania relacjami z budową lojalności. Szczególnie dotyczyło to:

- kultury organizacyjnej z kulturą lojalności wobec pracowników i klientów;
- roli przywództwa (*leadership*) w organizacji oraz dbałości o lojalność pracowników, którzy dzięki temu wyrażają lojalność wobec klientów;
- formułowania strategii przedsiębiorstwa, w którą powinno być wpisane budowanie lojalności relacyjnej, na przykład jako jeden z celów strategicznych;
- zmian w strukturze organizacyjnej w kierunku adaptacji zarządzania relacjami z naciskiem na budowanie lojalności; między innymi wysoką pozycję należy nadać menedżerom ds. zarządzania relacjami z klientami;
- zarządzania procesami z jasno określoną odpowiedzialnością;
- pomiaru lojalności klientów i lojalności własnej wobec klienta oraz metod budowania lojalności, jak na przykład NPS;
- rozwinięcia procesu zarządzania interakcjami z klientami;
- ustanowienia zespołu ds. zarządzania relacjami z klientami i zastosowania specyficznej motywacji i schematów nagród dla menedżerów.

Należy wskazać na możliwość wykorzystania implikacji menedżerskich, zawartych w wynikach artykułu, także w zarządzaniu relacjami w innych kontekstach usług z intensywnym kontaktem, w których odbywają się długoterminowe relacje z klientami. Ograniczeniem wyników badania są przyjęte jakościowe metody badawcze oraz specyfika kontekstu usług produkcyjnych wraz z analizowanymi przypadkami współpracy usługodawców zlokalizowanych w Polsce z zachodnimi klientami oferującymi produkty z własną marką. Kolejnym etapem mogą być badania ilościowe na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw świadczących usługi produkcyjne w ramach węższego aspektu zarządzania relacjami B2B ze wskazaniem na budowanie lojalności relacyjnej. Badania jakościowe w innych kontekstach usług z intensywnym kontaktem mogłyby dostarczyć dodatkowych wniosków na temat znaczenia i istotności lojalności relacyjnej w zarządzaniu relacjami.

⁴⁰ D. Siemieniako, *Model...*

LITERATURA

- [1] Aksoy L., *How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management*, „Journal of Service Management” 24/4 (2013).
- [2] Barry J., Terry T.S., *Empirical study of relationship value in industrial services*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 23/4 (2008).
- [3] Fournier S., *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, „Journal of Consumer Research” 24/4 (1998).
- [4] Geiger I., Kleinaltenkamp M., *Instruments of Business Relationship Management*, [w:] *Business Relationship Management and Marketing*, red. M. Kleinaltenkamp, I. Geiger, W. Plinke, Springer, Berlin 2015.
- [5] Gil-Saura I., Frascuet-Deltoro M., Cervera-Taulet A., *The value of B2B relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 109/5 (2009).
- [6] Gilliland D.I., Bello D.C., *Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 30/1 (2002).
- [7] Grönroos C., *Marketing as promise management: regaining customer management for marketing*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 24/5–6 (2009).
- [8] Grönroos C., *Search of New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, London 2007.
- [9] Hetesi E., *The Effects of Recession on B2B Loyalty*, „Journal of Marketing Development and Competitiveness” 8/2 (2014).
- [10] Lindgreen A., Wynstra F., *Value in business markets: what do we know?*, „Industrial Marketing Management” 34/7 (2005).
- [11] Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 58/3 (1994).
- [12] Naumann E., Williams P., Khan M.S., *Customer satisfaction and loyalty in B2B services: directions for future research*, „The Marketing Review” 9/4 (2009).
- [13] Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A., *Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy*, „Journal of Marketing” 68/1 (2004).
- [14] Siemieniako D., *Budowa zaufania klientów w warunkach niepewności na przykładzie kryzysu systemu finansowego*, „Marketing i Rynek” 2009/7.
- [15] Siemieniako D., *Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu*, „Marketing i Rynek” 2008/11.
- [16] Siemieniako D., *Lojalność klientów – historia czy rzeczywistość marketingu?*, „Marketing i Rynek” 2010/5.
- [17] Siemieniako D., *Lojalność relacyjna a zobowiązanie w złożonych związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2011/8.
- [18] Siemieniako D., *Model zarządzania lojalnościami relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2012/5.
- [19] Siemieniako D., *Rola empatii w budowaniu lojalności relacyjnej klientów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2010/15.
- [20] Siemieniako D., *Typy lojalności relacyjnej opartej na zobowiązaniu w złożonych związkach usługowych*, „Handel Wewnętrzny” 2012/1.
- [21] Siemieniako D., *Zarządzanie obietnicą w logice usługowej dominacji w dobie kryzysu zaufania (na przykładzie usług finansowych)*, „Handel Wewnętrzny” maj 2009.
- [22] Siemieniako D., Rundle-Thiele S., Urban W., *Understanding loyalty from a customer's perspective*, „Journal of Customer Behaviour” 9/3 (2010).
- [23] Taylor T.A., *Supply chain coordination under channel rebates with sales effort effects*, „Management Science” 48/8 (2002).
- [24] Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 68/1 (2004).

- [25] Woodside A.G., Wilson E.J., *Case study research methods for theory building*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 18/6–7 (2003).
- [26] Woodruff R.B., *Customer value: The next source for competitive advantage*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 25/2 (1997).

B2B RELATIONSHIP MANAGEMENT IN PRODUCTION SERVICES WITH DIRECTION OF RELATIONAL LOYALTY FORMATION

B2B relationship management in production services is getting more and more important issue in the era of global, competitive markets, mutually connected. The important effect of B2B relationship management is customer loyalty, who undertake more often than disloyal customers and with bigger involvement the cooperation initiatives, which are necessary in realization of production services. In formation of relational loyalty in production services it was used the theoretical model proposed by Siemieniako [2012a]. The goal of the paper is identification and recognition of mechanisms of relational loyalty emerging, and actions which confirm loyalty existence, and the effects of loyalty in the process of B2B relationship management in the context of production services. It was used two research methods: individual interviews and case study research method. The research sample was the companies which offered the production services, mainly from the lines connected with production different kinds of devices, machines and components. The results of the research was presented based on the model of relationship management in production services with direction on relational loyalty formation, which consists of 7 elements. Mutual fit of processes, organizational culture and on personal level was showed as an important factor of relationship development and loyalty formation. The way of dealing from service provider side, with customer needs understanding, taking obligations and fulfilling promises market out the level of cooperation development with Western customers. It is condition of trust and taking obligations from customers side. The analysis of results allowed to identify the features of relational loyalty in production services and actions which confirm loyalty existence. The results showed also the effects of loyalty and the elements of management system in organization, which influence on effective relationship management with direction of relational loyalty formation.

Keywords: relational loyalty, relationship marketing, production services, case study, promise management

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.27

Przesłano do redakcji: sierpień 2015

Przyjęto do druku: sierpień 2015

Яна ТЮТЮННИК¹

РИСКИ НАХОЖДЕНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ НА ДОРОГАХ В ЗОНЕ РАСПОЛОЖЕНИЯ АВТОЗАПРАВОЧНЫХ СТАНЦИЙ. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗМЕЩЕНИЮ АЗС

Одной из важнейших составляющих комплексного обслуживания на автомобильных дорогах является автозаправочная станция. Автозаправочные станции отнесены к объектам, которые представляют повышенную опасность. Эта опасность связана с последствиями деятельности АЗС и аварий на них. На участках дорог, где расположены АЗС, концентрация вредных выбросов в атмосферу резко увеличивается. В случае аварии (например, взрыва) загрязнение может сильно превышать критические нормы, это приведет также к задержке движения на дороге, разрушениям сооружений и в результате к большим экономическим затратам на ликвидацию последствий аварии. Сегодня размещение автозаправочных станций не учитывает возможные аварийные ситуации, когда легковоспламеняющиеся вещества могут попасть из оборудования в окружающую среду и создать реальную возможность пожаров и взрывов топливовоздушных смесей. Основным параметром определения безопасного расстояния от АЗС является ее взрывоопасность. В случае аварии на станции возможен взрыв паров пролитого топлива с избыточным давлением взрывной волны, в зоне здания, сооружения и транспортные средства могут испытать сильные и средние разрушения, и вызвать травмы для людей. Последствия такой аварии будут зависеть от количества автомобилей, сооружений и, соответственно, людей, попавших в зону поражения, а также силы взрыва. Поэтому вопрос безопасных расстояний до автомобильной дороги и мест массового скопления людей остается открытым и острым.

Ключевые слова: Автозаправочная станция, взрыв, ударная волна, избыточное давление взрывной волны.

Взрыв – быстрое экзотермическое химическое превращение взрывоопасной среды, сопровождающееся выделением энергии и образованием сжатых газов, способных выполнять работу. При взрыве образуется ударная волна, которая создает избыточное давление, вызывает разрушительные последствия.

При случайном разливе топлива на определенную площадь, горючие вещества начинают испаряться, образуя топливовоздушные смеси, которые при благоприятных условиях могут взорваться. Благоприятными условиями для такого случая будет считаться скорость ветра до 0,5 м/с, температура окружающей среды $\approx +10^\circ \text{C}$ и разлив топлива с более высоким октановым числом. Радиус действия

¹ Тютюнник Яна, аспирантка, ассистент кафедры проектирование автомобильных дорог, геодезии и землеустройства, Национального транспортного университета, ул. Суворова, 1, г. Киев, 01010, Украина, asia_t@ukr.net

взрывной волны будет зависеть от этих факторов, и его разрушительная сила будет отличаться на разных расстояниях от эпицентра взрыва.

В зависимости от избыточного давления возникают различные повреждения у людей и животных, которые по сложности поражения подразделяются на легкие, средние и очень тяжелые. Легкие травмы возникают при избыточном давлении 20-40 кПа (0,2 - 0,4 кгс/см²) и характеризуются вывихами временным повреждением слуха, контузией. Средние травмы возникают при избыточном давлении 40-60 кПа (0,4-0,6 кгс/см²) и оказываются в контузии, повреждении органов слуха, вывихах конечностей, кровотечению из носа и ушей, разрывах барабанных перепонок. Тяжелые травмы возникают при избыточном давлении 60-100 кПа (0,6-1 кгс/см²) и характеризуются тяжелыми контузиями, переломами конечностей, часто открытыми, сильными кровотечениями из носа и ушей. Очень тяжелые травмы возникают при избыточном давлении более 100 кПа (более 1 кгс/см²), для них характерны переломы костей, разрывы внутренних органов (печени, селезенки, почек, легких и других), открытые переломы конечностей, сотрясения мозга, переломы позвоночника.

Но большинство травм у человека может возникнуть от обломков разрушенных сооружений или транспортных средств, возможны также ожоги от горения пролитого топлива.

Избыточное давление для разрушения различных конструкций зависит от материалов, из которых они изготовлены:

- Сооружения: железобетонные и антисейсмические конструкции - 50-80 кПа;
- Кирпичные дома - 30-40 кПа;
- Деревянные дома - 10-20 кПа;
- Стекло - 6-8 кПа.

В зоне сильных разрушений избыточное давление составляет от 50 до 30 кПа. Разрушения характеризуются деформацией большей части несущих конструкций, могут оставаться частично стены и перекрытия нижних этажей, образуются завалы. Они возникают при таких избыточных давлениях:

- Многоэтажных домов - 25-30 кПа,
- Малоэтажных зданий - 25-35 кПа,
- Сооружений производственного типа - 30-50 кПа.

В этой зоне автомобиль может быть полностью разрушен, что нанесет очень тяжелые поражения водителю и пассажирам.

В зоне средних разрушений большинство несущих конструкций сохраняется, но частично деформируется. Сохраняется основная часть стен с возможными трещинами в наружных стенах и провалами в отдельных местах, но при этом второстепенные стены и часть несущих конструкций могут быть разрушены полностью. Герметичные убежища не повреждаются. Средние разрушения несут:

- Многоэтажные сооружения при избыточном давлении 10-20 кПа,
- Малоэтажные здания - 15-25 кПа,
- Производственные сооружения - 20-30 кПа.

На коммунально-энергетической сети деформируются и разрушаются отдельные опоры воздушных линий электропередачи, повреждаются технологические трубопроводы. Транспортное средство может быть опрокинуто ударной волной со всеми выходящими из этого последствиями.

В зоне слабых разрушений разрушаются окна, двери, легкие перегородки, появляются трещины, в основном, в стенах верхних этажей. Подвалы и нижние этажи сохраняются. Незначительные разрушения и повреждения возникают на коммунально-энергетической сети. Слабые разрушения зданий всех типов возникают при избыточном давлении 7-20 кПа. характеризуются нарушением самых слабых элементов зданий: карнизов, перегородок, дверей, окон и др. В автомобилях, по меньшей мере, разрушаются окна. Повреждение зданий всех типов, которые возникают при избыточном давлении 3-5 кПа, характеризуются нарушением самых слабых элементов зданий: карнизов, перегородок, дверей, окон и др.

Избыточное давление ΔP_f для сферической воздушной ударной волны, свободно распространяется, убывая по мере удаления от места взрыва. Поэтому расчет его значений обычно проводится на основании соотношений, в которых давление является функцией двух аргументов - массы ВР и расстояния от места взрыва.

Скорость спада значения ΔP_f взрыва изменяется за счет воздействия на ударную волну среды, в которой она распространяется. Чем больше расстояние от места взрыва, тем сильнее искажается характер изменения давления во фронте ударной волны.

При взрыве газо-воздушной смеси (ГПС) образуется очаг взрыва, ударные волны которого способны вызвать весьма большие разрушения на строительных объектах.

В наземном взрыве ГПС принято выделять три полусферические зоны в надземном пространстве (рис. 1) и зону сейсмического эффекта взрыва. Здания и сооружения могут получить повреждения от:

- 1) детонационной волны;
- 2) разлета осколков и продуктов взрыва;
- 3) воздействия ударной волны;
- 4) сейсмического эффекта взрыва..

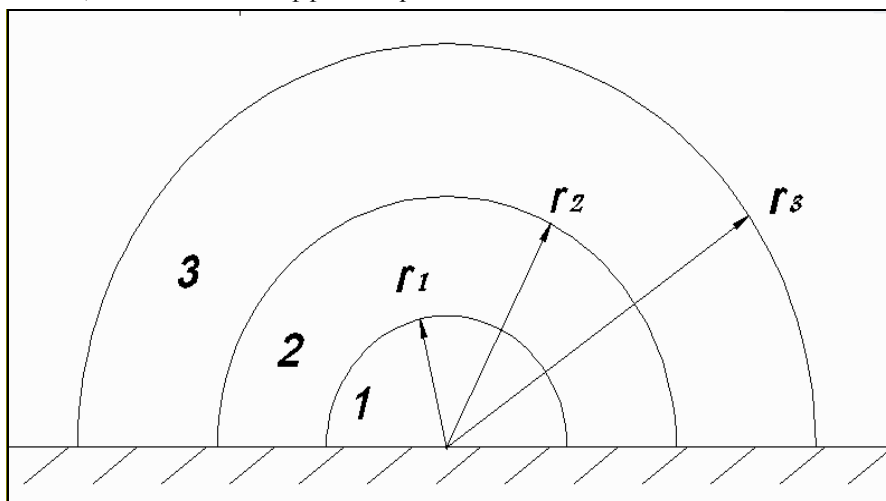


Рисунок 1. Зоны организации взрыва ВР:

1 - зона детонационной волны, r_1 ; 2 - действия продуктов взрыва, r_2 ; 3 - воздушной взрывной волны, r_3 .

1) Влияние детонационной волны.

Зону детонационной волны можно рассматривать в пределах газового облака взрыва, где $r < r_1$. При взрывах газозвушных смесей параметры внутри газового облака могут меняться в очень широких пределах в зависимости от условий взрыва, концентрации горючей компоненты и характера взрывного горения, которые при прогнозировании взрывов, особенно на открытом воздухе, учесть практически невозможно. Поэтому обычно расчеты проводят для худшего случая, при котором разрушительные последствия взрыва наибольшие.

Таким наихудшим случаем является детонационное горение смеси стехиометрического состава. Скорость распространения процесса детонационного горения внутри облака очень большая и превышает скорость звука. Однако для проведения приближенной оценки параметров взрыва можно условно принять, что облако имеет форму полусферы с центром на поверхности земли, взрыв ГПС происходит мгновенно и давление в процессе взрыва одинаково и постоянно во всех точках, находящихся в середине облака.

Для большинства углеводородных смесей стехиометрического состава можно принять, что давление внутри газового облака составляет 1700 кПа.

Радиус зоны детонационной волны r_1 , м, для наиболее часто используемых углеводородов можно приблизительно рассчитывать по эмпирической формуле:

$$r_1 = 17,5 \times \sqrt[3]{\delta \cdot M_{\text{ХР}}} \quad (1)$$

где: $M_{\text{ХР}}$ - масса вещества, которая находилась в объеме до аварии (до взрыва), кг;

δ - коэффициент, зависящий от способа хранения вещества, показывающий долю вещества, переходную при аварии в газ:

$\delta = 1$ - для газов при атмосферном давлении;

$\delta = 0,5 \dots 0,6$ - для сжиженных газов, хранящихся под давлением;

$\delta = 0,1$ - для сжиженных газов, хранящихся изотермически;

$\delta = 0,02 \dots 0,07$ - для разлитых легковоспламеняющихся веществ (ЛВЖ).

2) Влияние разлета продуктов взрыва.

Радиус зоны действия продуктов взрыва ГПС, которые способны повредить строительные объекты r_2 , м, рассчитывается по эмпирической формуле:

$$r_2 = 1,7 \times r_1 \quad (2)$$

3) Влияние взрывных волн на расстояниях $r > r_1$.

Именно 3 зона и является основной для решения поставленных задач в данном исследовании для расчета радиуса действия избыточного давления на фронте ударной волны.

При случайном разливе топлива на определенную площадь, горючие вещества начинают испаряться, образуя топливовоздушные смеси, которые при благоприятных условиях могут взорваться. Используя НАПБ Б.03.002-2007 «Нормы определения категорий помещений, зданий и наружных установок по взрывопожарной и пожарной опасности» [3], Методику определения рисков и

приемлемых уровней для декларирования безопасности объектов повышенной опасности [4] и ряд других источников [7-12], были получены формулы для расчета избыточного давления во фронте ударной волны при сгорании парогазовых облаков в открытом пространстве:

$$\Delta P = P_0 \cdot (0,8m_{\text{пр}}^{0,33}/r + 3m_{\text{пр}}^{0,66}/r^2 + 5m_{\text{пр}}/r^3) \quad (3)$$

где, ΔP - избыточное давление во фронте ударной волны, кПа;
 P_0 - атмосферное давление, кПа (допускается принимать равным 101 кПа);
 r - расстояние от геометрического центра газовой воздушной облака, м;
 $m_{\text{пр}}$ - приведенная масса газа или пара, кг, рассчитана по формуле:

$$m_{\text{пр}} = (Q_{\text{зг}}/Q_0) \cdot m \cdot Z \quad (4)$$

где $Q_{\text{зг}}$ – удельная теплота сгорания газа или пара, Дж / кг;
 Z - коэффициент участия во взрыве (в расчетах принят 0,1);
 Q_0 - константа (теплота сгорания тротила), равная 4,52-106 Дж / кг;
 m - масса горючих газов и (или) пары, поступившей в результате аварии в окружающее пространство, кг.

Импульс волны давления i , Па / с, рассчитывают по формуле:

$$i = 123 \cdot m_{\text{пр}}^{0,66}/r \quad (5)$$

Результаты расчетов для газа (пропан-бутан) и бензина при случайном разливе и образовании топливовоздушной смеси над зеркалом разлива приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1. Избыточное давление на фронте ударной волны облака топливовоздушной смеси на открытом пространстве при разрушении резервуара и площади разлива 100м², кПа.

Емкость резервуара	Наименование вещества	Избыточное давление на фронте взрывной волны, кПа			
		25м	50м	75м	100м
10	пропан-бутан	191	49	25	16
7,5	пропан-бутан	191	49	25	16
5	пропан-бутан	191	49	25	16
10	Бензин А-95	53,95	17,62	10,05	6,96
10	Бензин А-98	60,39	19,31	10,91	7,52

Таблица 2. Импульс волны давления взрыва облака топливо-воздушной смеси на открытом пространстве при разрушении резервуара и площади разлива 100м², Па / с.

Емкость резервуара	Наименование вещества	Импульс волны давления, Па / с			
		25м	50м	75м	100м
10	пропан-бутан	797	398	265	199
7,5	пропан-бутан	797	398	265	199
5	пропан-бутан	797	398	265	199
10	Бензин А-95	221,94	110,97	73,98	55,49
10	Бензин А-98	251,31	125,65	83,77	62,83

Как видно в таблицах 1 и 2 по результатам расчетов объем пролитого топлива никакой роли не играет. Так как количество вещества, испарившееся с поверхности разлива, будет зависеть от площади пролива и внешних факторов, таких как температура воздуха, скорость воздуха над топливом и его вид (октановое число бензина, дизтопливо, газ), которые повлияют на скорость испарения.

По результатам расчетов было установлено, что радиус действия избыточного давления в фронте ударной волны дизтоплива чрезвычайно мал по сравнению с бензином, по этому далее рассматривается только бензины марок А-95 и А-98. Результаты расчетов приведены в таблице 3.

Таблица 3. Радиус действия избыточного давления в фронте ударной волны топливовоздушной смеси в зависимости от площади разлива топлива при скорости ветра 0,5 м / с и температуре окружающей среды 10 ° С.

Площадь разлива, м ²	Р=14кПа А-95	Р=14кПа А-98	Р=28кПа А-95	Р=28кПа А-98	Р=70кПа А-95	Р=70кПа А-98
50	117,1	133,1	40,1	45,6	23,4	26,6
100	183,6	207,9	63	71,3	36,7	41,6
150	236,6	266	81,1	91,2	47,3	53,2

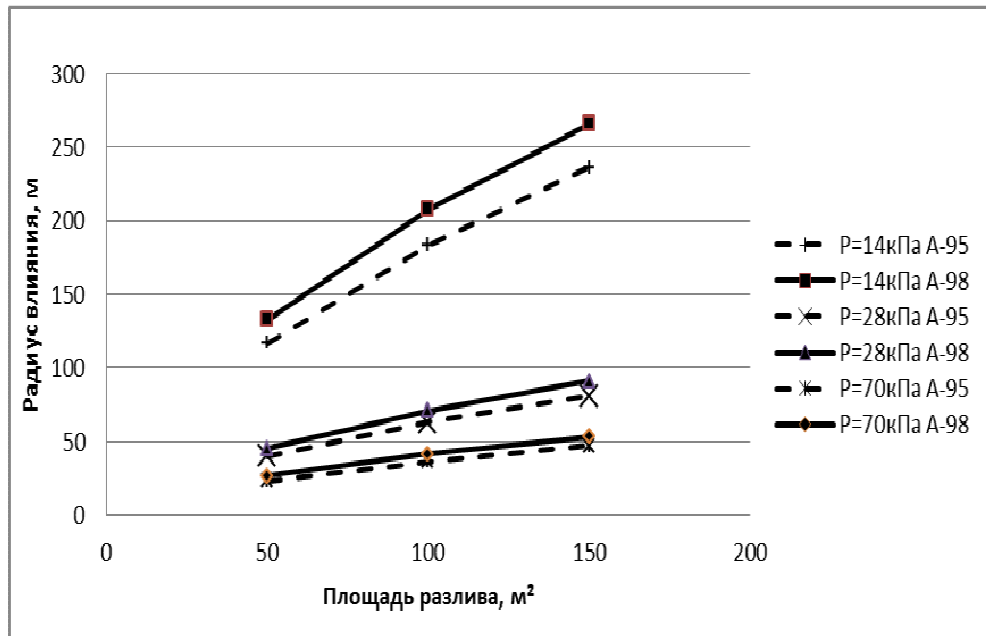


Рисунок 2. Зависимость радиуса действия избыточного давления (14, 28 и 70 кПа) на фронте взрывной волны топливоздушной смеси от площади разлива при скорости ветра 0,5 м / с и температуре окружающей среды 10 ° С.

В случае повреждения ТРК площадь разлива топлива составит до 100 м². На рисунке 2 показано, какие здания и какая длина участка дороги, попадают в зону сильных, средних и слабых разрушений. Здание АЗС попадает в зону сильных разрушений (от 70 кПа), 122 м дороги находятся в зоне сильных и средних, а 244 м (366 – 122) - средних и слабых разрушений.

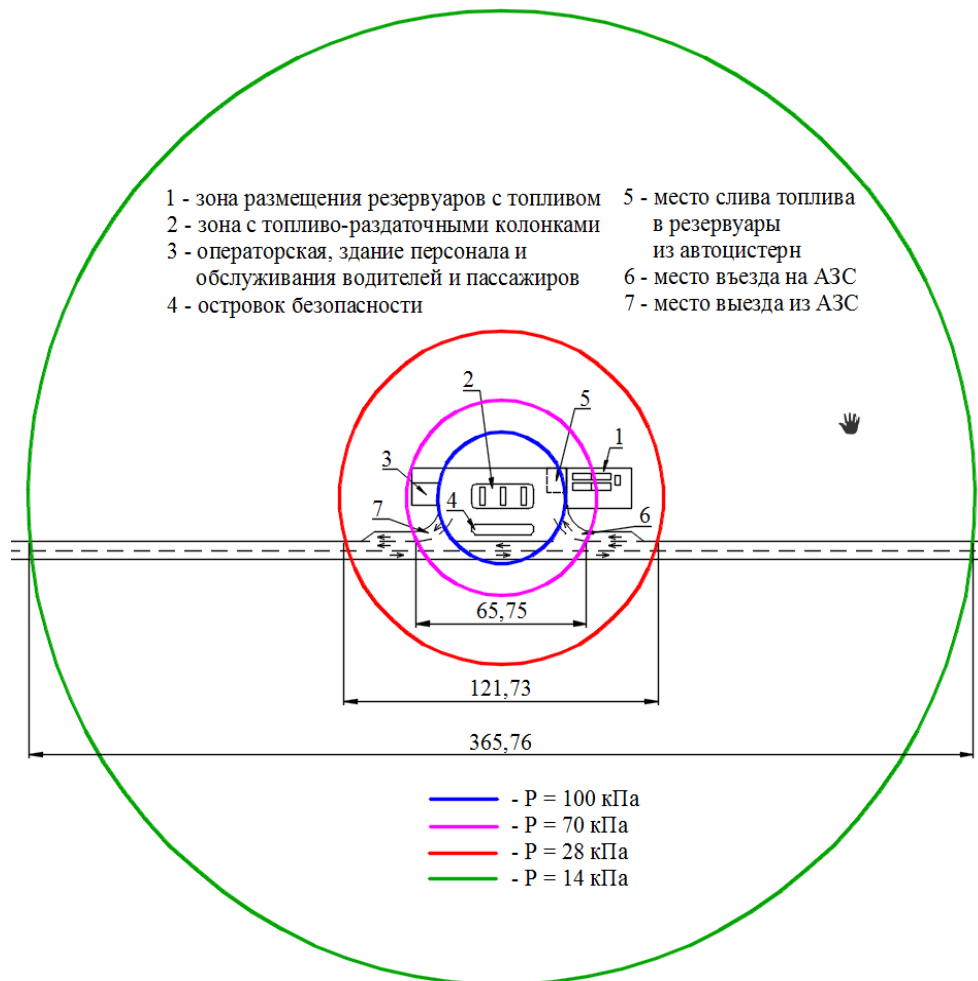


Рисунок 3. Поражающие факторы взрыва облака топливоздушной смеси на открытом пространстве на АЗС средней мощности при разливе бензина А-95 с топливораздаточной колонки.

Радиус распространения ударной волны уместно определять для избыточного давления: 14кПа - как границу легких травм для человека и повреждений материальных объектов. Автомобиль в этой зоне может сдвинуться в горизонтальной плоскости, могут быть также выбиты стекла; 28 кПа - как границу средних травм и повреждений, транспортное средство может быть опрокинуто, обязательно, разобьются окна; 70 кПа - тяжелых травм и повреждений, автомобиль может отбросить ударной волной и перевернуть, с тяжелыми последствиями для

пассажиров и водителя. Длина опасного участка была рассчитана для различных радиусов распространения ударной волны и расстояния от эпицентра взрыва до и результаты приведены в таблице 4.

Расстояние на дороге где возможно возникновение избыточного давления взрывной волны определяется по формуле:

$$a = 2\sqrt{R^2 - l^2} \quad (6)$$

где R - радиус распространения ударной волны, м;

l - расстояние от эпицентра взрыва до проезжей части, м.

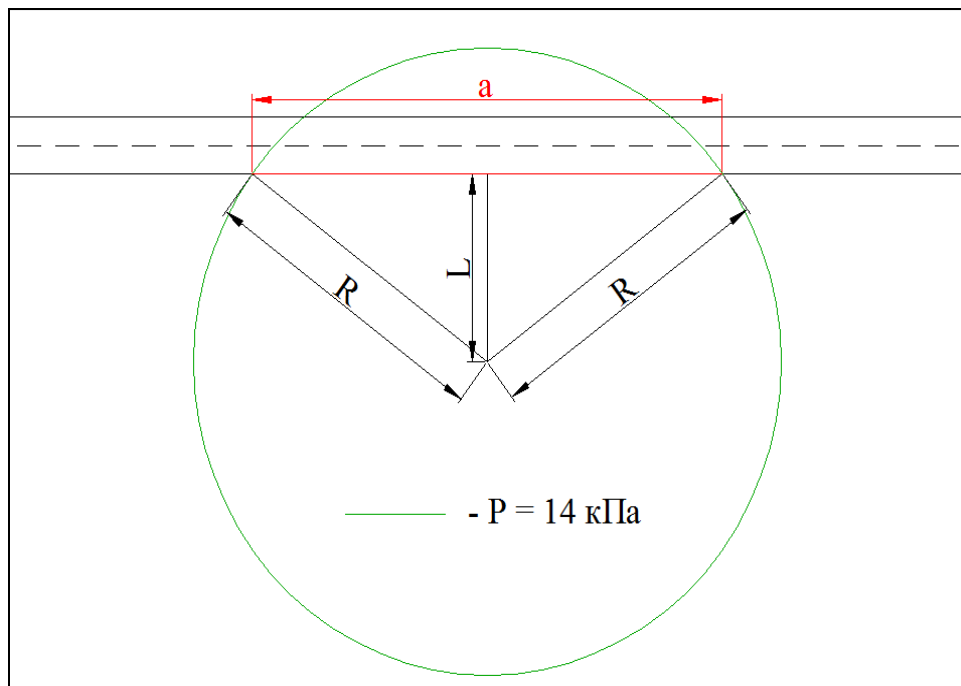


Рисунок 4. Схема определения опасного участка автомобильной дороги.

Таблица 4. Длина опасного участка автомобильной дороги

Радиус распространения ударной волны, м	Расстояние от эпицентра взрыва до проезжей части, м													
	10	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	
10	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
20	35	0	-	-	-	-	-	-	70 кПа					-
40	77	69	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
60	118	113	89	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
80	159	155	139	106	0	-	-	-	-	-	-	-	-	
100	199	196	183	160	120	0	-	-	-	28 кПа				
120	239	237	226	208	179	133	0	-	-	-	-	-	-	
140	279	277	268	253	230	196	144	0	-	-	-	-	-	
160	319	317	310	297	277	250	212	155	0	-	14 кПа			
180	359	358	351	339	322	299	268	226	560	0	-	-	-	
200	399	398	392	382	367	346	320	286	660	174	0	-	-	
220	440	438	433	423	410	392	369	339	755	253	183	0	-	
240	480	478	473	465	453	436	416	390	847	317	265	192	0	

В таблице 5 рассчитано количество автомобилей, которые могут оказаться в опасной зоне при расположении АЗС на расстоянии 20 м от края проезжей части.

Таблица 5. Количество автомобилей, которые в случае возникновения аварийной ситуации на АЗС, будут находиться в опасной зоне

а, м	t, с				tсер., с				К, автомобилей			
	I кат	II кат	III кат	VI кат	I кат	II кат	III кат	VI кат	I кат	II кат	III кат	VI кат
70 кПа												
50	2	2	2	2	3,60	12,00	36,00	240,00	0,58	0,18	0,06	0,01
100	4	4	5	5	3,60	12,00	36,00	240,00	1,16	0,36	0,13	0,02
28 кПа												
150	6	7	7	7	3,60	12,00	36,00	240,00	1,74	0,54	0,19	0,03
200	8	9	9	10	3,60	12,00	36,00	240,00	2,31	0,72	0,25	0,04
250	10	11	11	12	3,60	12,00	36,00	240,00	2,89	0,91	0,32	0,05
14 кПа												
300	13	13	14	14	3,60	12,00	36,00	240,00	3,47	1,09	0,38	0,06
350	15	15	16	17	3,60	12,00	36,00	240,00	4,05	1,27	0,44	0,07
400	17	17	18	19	3,60	12,00	36,00	240,00	4,63	1,45	0,51	0,08
450	19	20	20	21	3,60	12,00	36,00	240,00	5,21	1,63	0,57	0,09
500	21	22	23	24	3,60	12,00	36,00	240,00	5,79	1,81	0,63	0,10

По крайней мере 1 автомобиль может попасть в зону легких травм и повреждений уже при интенсивности движения до 2000 авт / сут. В зону средних

травм и повреждений - при интенсивности движения от 3500 до 6000 авт / сут. В зону тяжелых последствий - при интенсивности движения 9000 авт / сут.

Вероятность того, что на дороге VI-й категории, по крайней мере, один автомобиль попадет в зону поражения ударной волны, не превышает 0,6.

На дороге III-й категории вероятность попадания хотя бы 1 автомобиля в зону тяжелых и средних повреждений составит 0,8. В зону легких повреждений может попасть до 2-х автомобилей.

Существует вероятность на дороге II-й категории, что в зону тяжелых поражений попадет один автомобиль, в зону средних – до 2-х автомобилей, в зону легких – 3-4 автомобиля.

На дороге I-й категории (интенсивность движения 10000 авт / сут) в зоне легких травм и повреждений может оказаться от 3-х до 6 автомобилей; средних - 2-3 автомобиля; тяжелых - не менее, чем 1 автомобиль.

ВЫВОДЫ

Итак, чтобы избежать тяжелых последствий аварии автозаправочная станция должна находиться на безопасном расстоянии от автомобильной дороги и застройки. За безопасное расстояние можно принять радиус действия избыточного давления взрывной волны равный 28 кПа. АЗС в данном случае должна размещаться на расстоянии 45 м от дороги, а административное здание станции как минимум в 27м от топливно-раздаточных колонок и узла слива горючего в резервуары.

Руководствуясь приведенными выше данными, можно сказать, что комплексы (АЗК), которые включают в себя площадки отдыха, рестораны, гостиницы и прочее, расположенные рядом с АЗС, в случае взрыва попадают в зону сильных разрушений и тяжелых травм. Поэтому проектировать такие комплексы нужно с учетом вида топлива, максимально возможного разлива и, соответственно, безопасного расстояния.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] А.Н. Бандурка, И.К. Шаша, И.В. Власенко, П.Н. Бортничук, *Охрана труда в деятельности ОВД Украины: Учебник*, Изд-во Нац. ун-та внутр. дел, Москва 2003.
- [2] Стеблюк М.И., *Гражданская оборона и гражданская защита: Учебник*, 2-е изд., Перераб., Москва 2010.
- [3] НАПБ Б.03.002-2007, *Нормы определения категорий помещений, зданий и наружных установок по взрывопожарной и пожарной опасности*, Киев 2007.
- [4] Методика определения рисков и их приемлемых уровней для декларирования безопасности объектов повышенной опасности утвержден приказом Министерства труда и социальной политики Украины от 04.12.2002, N 637.
- [5] ДБН 360-92 **, *Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений*.
- [6] ДБН В.2.3-4: 2007. *Автомобильные дороги*.
- [7] Закон України № 2245-III від 18.01.2001 р. "Про об'єкти підвищеної небезпеки".
- [8] Постанова Кабінету Міністрів України № 956 від 11.07.2002 р. "Порядок ідентифікації та обліку об'єктів підвищеної небезпеки".
- [9] *Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій*, Т. 1, *Техногенна та природна безпека / За загальною редакцією В.В. Могильниченка*, КІМ, Київ 2007.

- [10] Взрывные явления. Оценка последствий: В2-х кн. Кн. 1 Пер. 3 англ./Бейкер У. И др.; под ред. Я. Б. Зельдовича, Б. С. Гельфанда, Мир, Москва 1986.
- [11] Борисов А.А., Гельфанд Б.С., Цыганов С.А. (Москва), *О моделировании волн давления, образующиеся при детонации горения газовых смесей*, „Физика горения и взрыва” 1985/2.
- [12] Методична розробка для проведення семінарського заняття. Поняття про вибух. Вплив вибуху на будівлі та споруди. Вибухозахист, <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/7629/2/%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%94%D0%98%D0%A7%D0%9A%D0%90%20%20%D0%A6%D0%97.pdf> Дата звернення (6.11.2014).

RISKS OF FINDING CARS ON THE ROAD IN AN AREA OF PETROL STATIONS. PLACEMENT RECOMMENDATION PETROL STATION

One of the most important components of an integrated service on the roads is a petrol station. Petrol stations are assigned to objects that represent increased risk. This risk is associated with the effects of the activities of the gas station and accidents on them. On road sections where the gas station, the concentration of harmful emissions into the atmosphere is increasing dramatically. In the event of an accident (eg. explosion) pollution can reach far beyond the critical standards, as it will delay traffic on the road, destruction facilities and as a result of large economic losses to eliminate the consequences of the accident. Today, placement of gas stations do not take into account the possible emergencies that can occur when flammable substances can get from the hardware into the environment and pose a real risk of fires and explosions fuel-air mixtures. The main parameter determining a safe distance from the gas station is its explosiveness. In the event of an accident at the station of explosion spilled fuel vapor overpressure blast, in the area of buildings, structures and vehicles may experience a strong and medium damage and cause injury to people. The consequences of such an accident will depend on the number of vehicles, buildings and, consequently, people caught in the affected area, as well as the force of the explosion. Therefore, the question of safety distances to the road and crowded places still open and sharp.

Keywords: Gas station explosion, the shock wave, overpressure, blast wave.

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.28

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015

Grzegorz ZIMON¹
Blanka GOSIK²

OCENA LOGISTYKI MIEJSKIEJ W ZAKRESIE TRANSPORTU ZBIOROWEGO NA PRZYKŁADZIE TOMASZOWA MAZOWIECKIEGO I RZESZOWA

Współczesna logistyka zajmuje się miastem w dwóch aspektach. Po pierwsze, traktuje je jako ogniwo łańcucha logistycznego w systemie logistycznym kraju, po drugie, jako samoistny system miejski. Na system logistyczny miasta składają się poszczególne systemy funkcjonalne. Zaliczają się do nich: transport, obejmujący transport dóbr materialnych, w tym również przesył mediów, transport i składowanie odpadów komunalnych, komunikacja zbiorowa i indywidualna, składowanie dóbr materialnych w dzielnicach przemysłowo-handlowych i w sieciach handlowych miasta i sterowanie przepływami dóbr materialnych i osób. Warto zaznaczyć, że 1/3 wszystkich ruchów transportowych w mieście to transport gospodarczy towarowy, a 2/3 to transport osobowy zarówno indywidualny, jak i publiczny. Przemieszczenia osobowe mogą się odbywać przy użyciu transportu indywidualnego albo przy użyciu komunikacji zbiorowej. Współcześnie indywidualny transport zmotoryzowany zaczyna stanowić poważne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania miasta i płynnego transportu. Dlatego coraz bardziej istotne stają się działania mające doprowadzić do zmian przyzwyczajzeń, preferencji i mentalności mieszkańców. Bardzo ważne są pod tym względem rola władz miasta i działania, które podejmują w celu zmniejszenia transportu indywidualnego. Powinno to spowodować większe zainteresowanie transportem zbiorowym. Celem badań prowadzonych przez autorów jest poznanie oceny funkcjonowania komunikacji miejskiej w dwóch różnej wielkości ośrodkach miejskich: średniego miasta Tomaszowa Mazowieckiego i dużego miasta, jakim jest Rzeszów. Badania miały charakter ankietowy i przeprowadzono je z mieszkańcami obu badanych miast.

Słowa kluczowe: logistyka, komunikacja, miasto, mieszkańcy

1. WSTĘP

Zainteresowanie logistyką miejską wynika z przestrzennego rozrastania się miast, wzrostu gęstości zaludnienia, zwiększającej się liczby instytucji i firm. Miasto w ujęciu koncepcji logistycznych to socjalnie zurbanizowany teren, który można postrzegać w dwóch aspektach: jako ogniwo łańcucha logistycznego w systemie logistycznym kraju i jako samoistny system miejski. Na system logistyczny miasta składają się poszczególne systemy funkcjonalne. Są to: transport, obejmujący transport dóbr materialnych, w tym również przesył mediów, transport i składowanie odpadów komunalnych, komunikacja zbiorowa i indywidualna, składowanie dóbr materialnych w dzielnicach przemysłowo-

¹ Dr inż. Grzegorz Zimon, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 10, 35-959 Rzeszów, tel.: 017 865 16 33, e-mail: gzimon@prz.edu.pl (autor korespondencyjny).

² Dr Blanka Gosik, Instytut Turystyki i Rozwoju Ekonomicznego, Uniwersytet Łódzki, ul. Konstytucji 3 Maja 65/67, 97-200 Tomaszów Mazowiecki.

handlowych i w sieciach handlowych miasta i sterowanie przepływami dóbr materialnych i osób. Współcześnie indywidualny transport zmotoryzowany zaczyna stanowić poważne zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania miasta i płynnego transportu. Dlatego tak ważne stają się działania mające doprowadzić do zmian przyzwyczajęń, preferencji i mentalności mieszkańców. Powinny one spowodować coraz większe zainteresowanie transportem zbiorowym. Celem artykułu jest poznanie oceny funkcjonowania komunikacji miejskiej w dwóch różnej wielkości ośrodkach miejskich: średniego miasta Tomaszowa Mazowieckiego i dużego miasta, jakim jest Rzeszów. Badania miały charakter ankietowy i przeprowadzono je z mieszkańcami obu badanych miast.

2. KONCEPCJA LOGISTYKI MIEJSKIEJ

Logistykę miejską można zdefiniować jako zbiór założeń dążących do optymalizacji systemu miasta pod kątem planowania, sterowania i nadzorowania wszelkich procesów uwarunkowanych ruchowo, przebiegających w tym systemie, w wymiarze ekonomicznym, ekologicznym, socjalnym i technologicznym³. Inna bardziej uproszczona definicja logistyki miejskiej określa ją jako ogół procesów zarządzania przepływami osób, ładunków i informacji wewnątrz systemu logistycznego miasta, zgodnie z potrzebami i celami rozwojowymi miasta, z poszanowaniem ochrony środowiska naturalnego, uwzględniających to, że miasto jest organizacją społeczną, której nadrzędnym celem jest zaspokajanie potrzeb swoich użytkowników⁴.

Istnieją różne podejścia do logistyki miejskiej, dzięki czemu można ją definiować pod kątem ogólnym i cząstkowym, przyjmując różne konwencje: klasyczną, systemową i ekologiczną (tab. 1)⁵.

Przyjmując konwencję klasyczną (związaną z przemieszczeniami w sieci ulicznej), logistyka miejska obejmuje:

- logiczne porządkowanie czasowo-przestrzenne przepływu, zwłaszcza przez obszar centralny miast i aglomeracji, różnych rodzajów i natężeń strumieni ruchu samochodowego, autobusowego, tramwajowego, trolejbusowego)
- formułowanie założeń dla optymalizacji systemu miasta w zakresie planowania, sterowania i nadzorowania przebiegających w tym systemie procesów w wymiarze ekonomicznym, ekologicznym, technicznym i socjalnym

Według założeń konwencji systemowej, logistyka miejska to:

- logiczne ukształtowanie urbanistycznej przestrzeni ekonomicznej człowieka wraz z przestrzeganiem zasad minimalizacji nakładów logistycznych
- Z kolei według założeń konwencji ekologicznej, logistyka miejska obejmuje:
- logiczne ukształtowanie przepływów i funkcjonowania systemu transportowego w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju
 - stymulowanie i propagowanie działań służących redukcji kosztów zewnętrznych
 - promocję czystego transportu miejskiego

³ E. Gołębska, P. Czajak, D. Tomaszewska, *Logistyka miejska XXI wieku*, „EuroLogistics” 2001/3, s. 65–71.

⁴ J. Szołtysek, *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, Akademia Ekonomiczna Katowice, Katowice 2005, s. 105.

⁵ B. Tundys, *Logistyka miejska. Koncepcje, systemy, rozwiązania*, Difin, Warszawa 2008, s. 141.

Jednym z najważniejszych celów zarządzania logistyki miejskiej jest organizowanie procesów logistycznych tak, aby przyczyniały się do rozwoju miasta. Zadania logistyki miejskiej można podzielić na trzy podstawowe grupy:⁶

- zadania o charakterze organizacyjnym, czyli kształtowanie struktur i procesów logistycznych;
- zadania o charakterze technicznym, stosowane techniki sterowania, informatyczne i komunikowania;
- zadania o charakterze ekonomicznym, ustalenie cen, taryf i opłat.

Najważniejsze obszary wyodrębnione w ramach logistyki miejskiej stanowią:

- transport ładunków;
- transport osobowy.

Transport osobowy można podzielić na przewozy zbiorowe i indywidualne. Głównymi zadaniami władz miasta są organizacja i kontrola transportu zbiorowego – pasażerskiego. Jest to transport miejski, który charakteryzuje się regularnością. Gdy jest sprawnie zorganizowany, może zmniejszyć wielkość transportu indywidualnego, który w wielu miastach istotnie przyczynia się do powstania zatorów. W strategicznych porach dnia prowadzi do zablokowania najważniejszych punktów miasta.

Podstawą do sprawnego funkcjonowania transportu ładunków i pasażerów jest zapewnienie odpowiedniej infrastruktury transportu. Infrastruktura transportu miejskiego składa się z następujących grup obiektów, które tworzą sieć transportową miasta⁷: ulice, torowiska, napowietrzna sieć energetyczna, transformatory, dworce, przystanki, zajezdnie, parkingi, pozauliczne miejsca garażowania, miejsca wykonania czynności załadunkowych. Dodatkowo w celu usprawnienia komunikacji miejskiej bardzo często w wielu miastach można spotkać się z organizowaniem transportu rowerowego (rowery miejskie), podziałem miasta na specjalne strefy ruchu, tworzeniem buspasów.

Środki komunikacji miejskiej można podzielić na:⁸

- kolej regionalną;
- szybką kolej miejską;
- autobusy, trolejbusy, minibusy;
- tramwaje.

W wypadku korzystania z tych środków komunikacji miejskiej ważną rolę odgrywa organizacja systemów biletowych. Bardzo często problemem była słaba dostępność punktów sprzedaży. Obecnie bardzo często można spotkać się z automatami na przystankach lub w środkach transportu. Dostępna jest również opcja zapłaty za bilet za pomocą telefonów komórkowych. Rozwiązania te przyczyniają się do zniesienia ograniczenia związanego z brakiem miejsc, w których można było nabyć bilet.

Zoptymalizowany plan dotyczący funkcjonowania środków komunikacji miejskiej oraz jej infrastruktury powinien doprowadzić do odblokowania ulic, co ułatwi i przyspieszy przepływ osób, dostaw i informacji. Czas, terminowość to obecnie ważny

⁶ M. Sołtysik, *O dynamice zmian w logistyce*, [w:] *Kierunki rozwoju logistyki w świetle tendencji światowych*, red. M. Sołtysik, Akademia Ekonomiczna Katowice, Katowice 2004, s. 23.

⁷ M. Ciesielski, J. Długosz, Z. Gługsiewicz, O. Wyszomirski, *Gospodarowanie w transporcie miejskim*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1992, s. 28.

⁸ M. Młynarczyk, M. Łysoń, *Logistyka usług miejskich*, [w:] *Logistyka usług*, red. G. Biesok, Cedewu, Warszawa 2013, s. 91.

element w walce o kontrahentów, klientów. Dlatego tak ważna dla przedsiębiorstw staje się logistyka miejska.

3. TRANSPORT A FUNKCJONOWANIE MIASTA

Do głównych zadań transportu w systemie logistycznym miasta należą: przewóz osób (transport pasażerski), transport towarów (transport zaopatrzenia) oraz wywóz odpadów i nieczystości. Zadania te realizowane są poprzez transport: samochodowy publiczny (autobusy i trolejbusy) i indywidualny, szynowy (tramwaje, szybkie kolejki miejskie, metro), wodny (w szczególnych wypadkach kanały i przeprawy promowe).

Z analizy struktury transportu gospodarczego w miastach wynika, że 1/3 wszystkich ruchów transportowych w mieście to transport gospodarczy towarowy, a 2/3 to transport osobowy zarówno indywidualny, jak i publiczny⁹. Przemieszczenia osobowe mogą się odbywać przy użyciu transportu indywidualnego albo przy użyciu komunikacji zbiorowej. System miejskiego transportu zbiorowego stanowi jeden z podsystemów gospodarki miejskiej. Zaspokaja potrzeby miasta zarówno w zakresie miejskich, jak i podmiejskich przewozów mieszkańców¹⁰. Sprawność jego funkcjonowania zależy zarówno od jakości świadczonych usług przewozowych, jak również od wysokości nakładów finansowych na komunikację miejską.

Potrzeba przemieszczania się towarzyszy ludzkości od początków jej istnienia. Uciążliwość podróżowania pieszo zdeterminowała poszukiwania coraz to nowych rozwiązań technicznych w tej dziedzinie. Efektem są obecne możliwości transportu zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego. Potrzeba komunikacyjna to chęć bądź konieczność jednostki lub określonej zbiorowości przemieszczania się z jednego miejsca w drugie za pomocą środka transportu. Potrzeby komunikacyjne, które powstają wewnątrz obszarów zurbanizowanych, i podróże z nich wynikające mają charakterystyczne właściwości. Zalicza się do nich¹¹:

- koncentrację na ograniczonej przestrzeni obszaru zurbanizowanego, co determinuje niewielką średnią odległość podróży;
- powszechność występowania, która wyraża się w dużej średniej liczbie przejazdów i podróży miejskich, realizowanych przez jednego mieszkańca;
- możliwość występowania, przejawiającą się w natężeniu ruchu pasażerskiego w jednym kierunku, w określonej jednostce czasu;
- nierównomierność występowania w czasie i przestrzeni.

Warto podkreślić, że charakter potrzeb zmienia się wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym. Najogólniej wyróżnia się potrzeby przemieszczania się¹²:

- między strefą zewnętrzną a miastem;
- wewnątrzmijskie;
- między miastem a strefą zewnętrzną.

Samą istotę potrzeby można określić jako stan braku, związany z występującą różnicą pomiędzy stanem istniejącym a jego formą oczekiwaną czy preferowaną. Tak definiowa-

⁹ T. Wagner, *City-Logistik als Teil der Supply-Chain*, Diss. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2002, s. 27.

¹⁰ B. Tundys, *Logistyka miejska. Koncepcje, systemy, rozwiązania*, Difin, Warszawa 2008, s. 119.

¹¹ S. Dziadek, *Systemy transportowe ośrodków zurbanizowanych*, PWN, Warszawa 1991, s. 106.

¹² B. Meyer, *Potrzeby komunikacyjne mieszkańców aglomeracji miejskich*, „ZNUS Ekonomiczne problemy Transportu” 287 /2 (2000), s. 109.

na potrzeba wynika z różnic czasowych i przestrzennych między czynnikami niezbędnymi do realizacji działalności ludzkiej i utrzymywaniem więzi społecznych. Zatem potrzeby transportowe, rozumiane jako zmiany lokalizacji ładunków i osób w określonym czasie, to potrzeby realizowane w sposób zorganizowany i celowy¹³. Rozpatrując preferencje transportowe, nie sposób pominąć zagadnienie jakości, definiowanej jako spełnienie lub przekroczenie oczekiwań klienta. Jakość w transporcie zbiorowym rozumiana jest jako poziom usług, determinujący zadowolenie klienta (pasażera) z nabytego dobra lub usługi (przejazdu). Jakość usług przewozowych zależy od różnorodnych czynników określanych jako kryteria jakości transportu miejskiego, czyli oczekiwania, wymagania klientów¹⁴. Na podstawie wymagań konstruowane są tzw. postulaty przewozowe, zależne od preferencji użytkowników, ale także od czynników lokalnych. Najbardziej popularne są cztery podstawowe postulaty takie jak: koszt, czas, dostępność i wygoda¹⁵. Bardzo często wymienia się jeszcze dodatkowe trzy¹⁶:

- bezpieczeństwo – monitoring wnętrza pojazdu i przystanków, doświadczenie i odpowiednie umiejętności kierowców, odpowiedni stan autobusów;
- troskę o klienta – przyjazny stosunek personelu do pasażerów, odpowiednie kwalifikacje i prezencja personelu, stosowanie rekompensat za odstępstwa od obowiązujących standardów;
- ekologię – ekologiczny napęd oraz niski poziom hałasu generowanego przez pojazdy

4. KOMUNIKACJA ZBIOROWA W BADANYCH MIASTACH

Transport zbiorowy w Tomaszowie Mazowieckim jest realizowany przez Miejski Zakład Komunikacyjny w Tomaszowie Mazowieckim Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Przedsiębiorstwo świadczy usługi dla mieszkańców miasta, a także okolicznych gmin. W wyposażeniu MZK znajduje się 40 autobusów, które kursują w ramach 18 linii. Według szacunków w dni powszednie z przewozów komunikacji zbiorowej korzysta ok. 14 tys. mieszkańców miasta i okolic. Najnowszy projekt związany z transportem miejskim w Tomaszowie Mazowieckim zakłada wprowadzenie darmowej komunikacji miejskiej. Przywilej ten ma być wprowadzony w życie od 1 września 2015 i ma być częścią tak zwanej karty tomaszowianina, którą miasto ma zamiar wprowadzić w przyszłości. Obecnie darmową komunikacją będą objęci jedynie mieszkańcy Tomaszowa Mazowieckiego, którzy są zameldowani i płacą w mieście podatki.

Transport zbiorowy w Rzeszowie realizuje Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Rzeszowie Sp z o.o. Miejskie przedsiębiorstwo obsługuje transport zbiorowy na terenie miasta Rzeszowa i aglomeracji rzeszowskiej. MPK Rzeszów Sp. z o.o. prowadzi 51 linii autobusowych w tym: 33 linii miejskich; 12 linii podmiejskich; 3 linie nocne; 3 linie do specjalnych stref ekonomicznych.

¹³ B. Gosik, G. Zimon, *Usługi transportowe w obsłudze ruchu turystycznego*, „Problemy Transportu i Logistyki” 28/843 (2014), s.43

¹⁴ B.J. Milenkiewicz, K. Halicka, *Ocena jakości usług w transporcie zbiorowym na przykładzie Białostockiej Komunikacji Miejskiej*, „Economy and Management” 4/11 (2011), s. 79.

¹⁵ J. Jackiewicz, P. Czech, J. Barcik, *Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2010, s. 56.

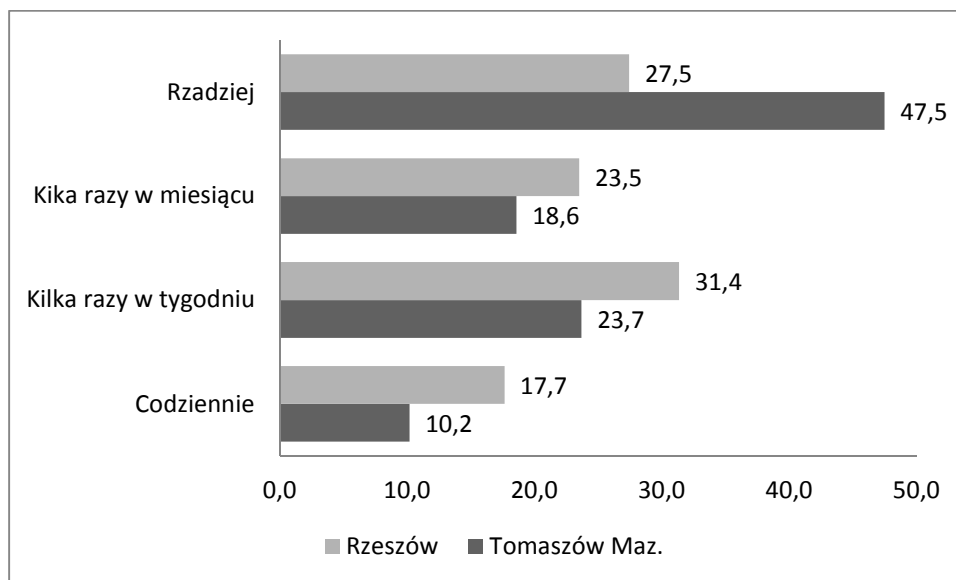
¹⁶ O. Wyszomirski, *Transport miejski. Ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 108.

Tabor MPK Rzeszów tworzy ponad 180 autobusów, wśród nich 80 to autobusy firmy autosan i mercedes wyprodukowane w latach 2013–2014. Udział autobusów niskopodłogowych i niskowejściowych we flocie to około 90%. Udział autobusów zasilanych gazem to prawie 40%. Widoczny jest też rozwój infrastruktury miejskiej. W autobusach pojawiają się tablice informacyjne o przystankach. Na przystankach zainstalowano ogrzewanie, postawiono tablice informacyjne stanowiące część Inteligentnego Systemu Transportowego. W Rzeszowie na 38 przystankach stoją biletomaty, wybudowano buspasy. W mieście powstaje kolejny nowy most. Wszystkie te działania mają za zadanie poprawić jakość świadczonych usług oferowanych przez MPK Rzeszów.

5. OCENA KOMUNIKACJI ZBIOROWEJ W BADANYCH MIASTACH

Ocenę komunikacji zbiorowej przeprowadzono w dwóch ośrodkach miejskich. Badaniami objęto średniej wielkości miasto Tomaszów Mazowiecki znajdujące się w województwie łódzkim i Rzeszów, duże miasto położone w województwie podkarpackim i będące jego stolicą. Celem autorów była analiza porównawcza transportu zbiorowego w badanych miastach. Podstawową metodą zastosowaną w badaniach była ankieta przeprowadzona wśród mieszkańców zarówno Rzeszowa, jak i Tomaszowa Mazowieckiego. Za narzędzie badawcze posłużył opracowany przez autorów kwestionariusz ankiety. W ankiecie zawarto pytania ogólne dotyczące takich zagadnień jak częstotliwość i cel korzystania z komunikacji zbiorowej, a także rodzaj i cena używanych biletów. Jednak najważniejsze okazały się pytania mające na celu zbadanie opinii dotyczących transportu zbiorowego. Respondenci zostali poproszeni o ocenę jakości takich elementów infrastruktury transportu zbiorowego jak: dostępność komunikacji miejskiej, częstotliwość kursowania, punktualność, wygoda podróży, bezpieczeństwo podróżowania, bezpośredniość połączeń, skomunikowanie pojazdów komunikacji miejskiej, informacja (na przystankach, w pojazdach i na pojazdach), dostępność informacji o zmianach w rozkładzie, zewnętrzna identyfikacja autobusów, ułatwienia dla osób niepełnosprawnych, starszych i kobiet w ciąży, stosunek kierowców do pasażerów, warunki oczekiwania na przystankach, czystość na przystankach i czystość w autobusach. Ankietowani dokonywali oceny na podstawie pięciostopniowej skali, przy czym ocena 5 oznaczała ocenę najwyższą, a 1 – najniższą. Badania prowadzono w terminie od kwietnia do maja 2015 r. i łącznie przebadano 357 mieszkańców Rzeszowa i Tomaszowa Mazowieckiego.

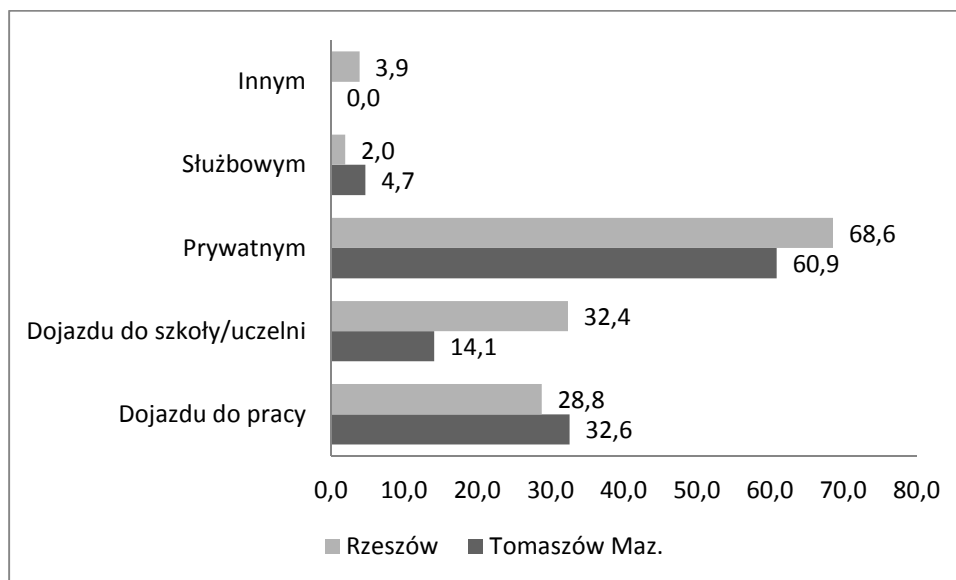
Pierwsze pytanie zadane w ankiecie dotyczyło częstotliwości korzystania z komunikacji zbiorowej w badanych miastach. Okazało się, że mieszkańcy dużego miasta korzystają z transportu zbiorowego znacznie częściej niż mieszkańcy średniego miasta (rys. 1). Codziennie z komunikacji miejskiej korzysta 17,7% respondentów z Rzeszowa, a kilka razy w tygodniu 31,4%. Odpowiednio, te wartości dla Tomaszowa Mazowieckiego wynoszą 10,2% i 23,7%. Kilka razy w miesiącu z transportu miejskiego korzysta 23,5% rzeszowian i 18,6% tomaszowian. Prawie połowa mieszkańców Tomaszowa Mazowieckiego (47,5%) wskazała na „rzadziej niż raz w miesiącu”, z kolei w wypadku mieszkańców Rzeszowa wartość ta wyniosła 27,5%. Oznacza to, że ankietowani z Tomaszowa Mazowieckiego znacznie częściej do przemieszczeń wewnątrzmijskich używają transportu indywidualnego bądź poruszają się pieszo. Jest to możliwe ze względu na o wiele mniejszą powierzchnię i mniejsze natężenie ruchu ulicznego w tym mieście.



Rys. 1. Częstotliwość korzystania z komunikacji miejskiej (%)

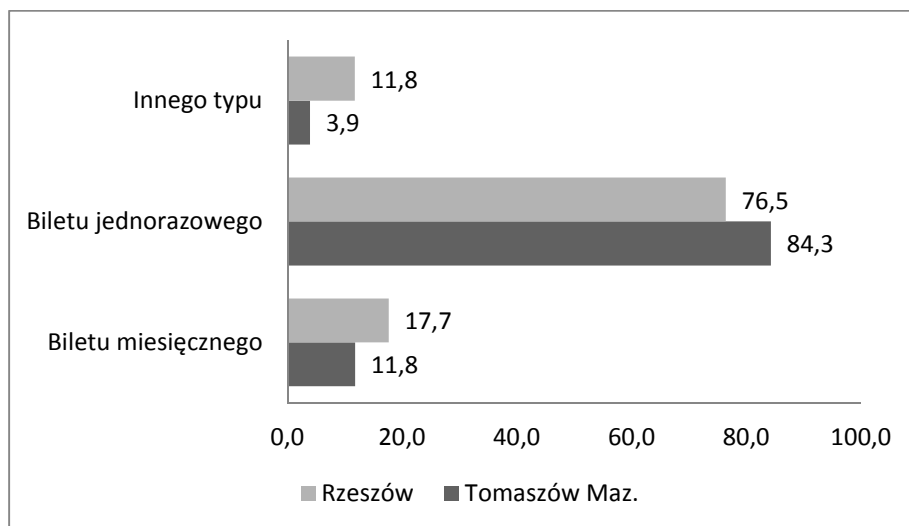
Źródło: opracowanie na podstawie badań.

Kolejne pytanie dotyczyło celu, w jakim respondenci korzystali z transportu miejskiego (rys. 2). Zarówno mieszkańcy Rzeszowa, jak i Tomaszowa Mazowieckiego jeżdżą komunikacją zbiorową w celach prywatnych: na zakupy, spotkać się ze znajomymi, do rodziny, do lekarza. W wypadku rzeszowian odsetek korzystających z komunikacji miejskiej w celach prywatnych wyniósł 68,6%, a tomaszowian – 60,9%. Z transportu zbiorowego korzysta w Rzeszowie dwukrotnie więcej uczniów i studentów (Rzeszów 32,4%, Tomaszów Mazowiecki 14,1%). Najprawdopodobniej wynika to z rangi badanych miast. Rzeszów jest ośrodkiem skupiającym kilka uczelni wyższych, w Tomaszowie Mazowieckim funkcjonuje jedynie filia Uniwersytetu Łódzkiego. Stąd tak duża różnica w popularności komunikacji zbiorowej wśród studentów. W wypadku dojazdu do pracy nie widać już znaczących różnic. W Tomaszowie Mazowieckim w celu dotarcia do miejsca pracy korzysta z komunikacji zbiorowej 32,6% ankietowanych, a w Rzeszowie 28,8%.



Rys. 2. Cel korzystania z komunikacji miejskiej (%) (wyniki nie sumują się do 100%)
 Źródło: opracowanie na podstawie badań.

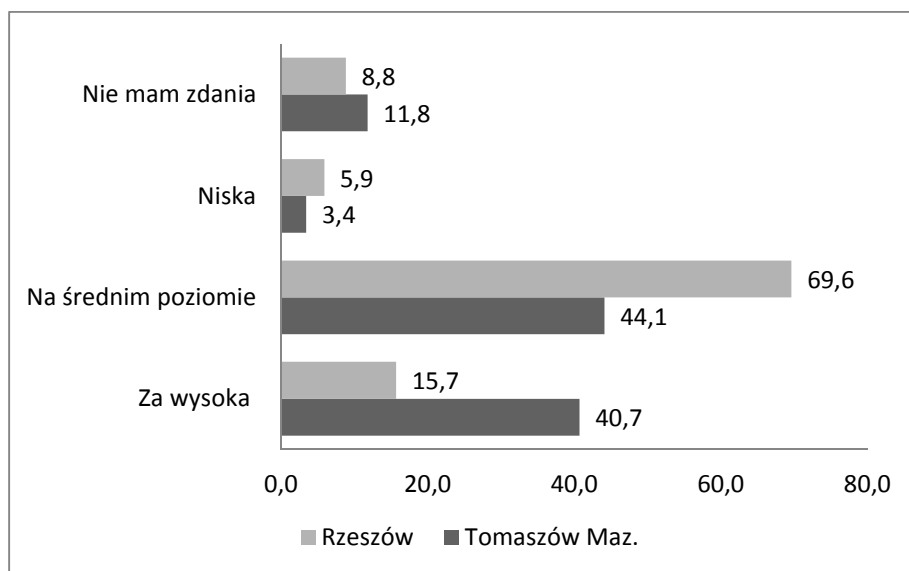
Podczas prowadzenia badań, zapytano się respondentów o rodzaj biletu, z jakiego korzystają podczas podróżowania komunikacją miejską. Zaskoczeniem była przewaga biletu jednorazowego nad innymi rodzajami biletu (rys. 3). W Rzeszowie bilet jednorazowy wybiera 76,5% badanych, a w Tomaszowie Mazowieckim – 84,3%. Biletu miesięcznego używa 17,7% rzeszowian i 11,8% tomaszowian. Warto podkreślić, że respondenci z Rzeszowa znacznie częściej korzystają z innych typów biletów, np. semestralnego, cztero-przejazdowego (Rzeszów 11,8%, Tomaszów Mazowiecki 3,9%).



Rys. 3. Rodzaj biletu używanego podczas korzystania z komunikacji miejskiej (%) (wyniki nie sumują się do 100%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

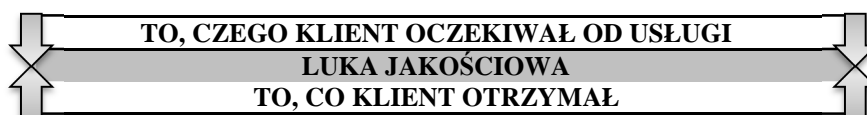
Mieszkańców badanych miast zapytano również o opinię na temat ceny biletów komunikacji miejskiej (rys. 4). Wyraźnie widać, że ankietowani z Tomaszowa Mazowieckiego znacznie gorzej oceniają cenę biletów. Za zbyt wysoką uważa ją 40,7% tomaszowian. Rzeszowianie raczej uważają cenę biletów za przeciętną (69,6%).



Rys. 4. Ocena ceny biletów komunikacji miejskiej (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

Głównym celem prowadzonych badań była analiza porównawcza oceny usług oferowanych przez komunikację miejską w dwóch miastach: Rzeszowie i Tomaszowie Mazowieckim. Podkreślić należy, że jakość usług inaczej może być odczuwana przez odbiorców, a inaczej przez dostawców. Aby zidentyfikować wielkość poszczególnych poziomów jakości, wykonywane są pomiary. Z punktu widzenia klienta jest to pomiar satysfakcji, z kolei w wypadku usługodawcy jest to pomiar wykonania. Celem pomiarów jest wykrycie ewentualnych odstępstw od przyjętych norm i podjęcie działań korygujących¹⁷. Gdy oczekiwania klienta odnośnie do poziomu świadczenia usługi są wyższe od jakości odczuwanej, rzeczywistej, mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem luki jakościowej bezwzględnej (rys. 5.). Innymi słowy, lukę jakościową oblicza się jako różnicę maksymalnych oczekiwań klienta w zakresie usługi i rzeczywistych ocen ankietowanych.



Rys. 5. Luka jakości usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.J. Milenkiewicz, K. Halicka, *Ocena jakości usług w transporcie zbiorowym na przykładzie Białostockiej Komunikacji Miejskiej*, „Economy and Management” 4/11 (2011), s. 78.

W analizie oceny cech komunikacji miejskiej w badanych miastach wyraźnie widać, że transport zbiorowy znacznie lepiej wypada w oczach mieszkańców Rzeszowa (tab. 2). Średnia ocena dla wszystkich cech wyniosła tu 3,62, podczas gdy w Tomaszowie Mazowieckim jedynie 3,08. Co ciekawe, zarówno w Rzeszowie, jak i w Tomaszowie Mazowieckim najwyżej oceniane były te same elementy: zewnętrzna identyfikacja autobusów, informacja (na przystankach, w pojazdach i na pojazdach) i bezpieczeństwo podróżowania. W obu miastach jedną z najgorzej ocenianych cech było niestety skomunikowanie pojazdów komunikacji miejskiej.

Podsumowując, w Tomaszowie Mazowieckim naj słabiej oceniono takie elementy komunikacji miejskiej jak: skomunikowanie (2,54), częstotliwość kursowania (2,75) i bezpośredniość połączeń (2,82). Z kolei za najlepsze ankietowani uznali: bezpieczeństwo podróżowania (3,56), zewnętrzną identyfikację pojazdów (3,56) i informację (3,34). W wypadku Rzeszowa mieszkańcy najwyżej ocenili: zewnętrzną identyfikację pojazdów (4,24), informację (4,12), bezpieczeństwo podróżowania (3,96) i czystość w autobusach (3,94). Naj słabsze natomiast według rzeszowian są takie cechy, jak: dostępność informacji o zmianach w rozkładzie (3,25), punktualność (3,27), skomunikowanie pojazdów komunikacji miejskiej (3,28) i stosunek kierowców do pasażerów (3,29).

Przeprowadzone badania pozwoliły również na obliczenie luki jakościowej dla usług oferowanych przez komunikację miejską w badanych miastach (tab. 2). W wypadku Tomaszowa Mazowieckiego największa luka wystąpiła dla cech: skomunikowanie (2,46), częstotliwość kursowania (2,25) i bezpośredniość połączeń (2,18), a najmniejsza dla: bezpieczeństwa podróżowania (1,44), zewnętrznej identyfikacji pojazdów (1,44) i infor-

¹⁷ B.J. Milenkiewicz, K. Halicka, *Ocena jakości usług w transporcie zbiorowym na przykładzie Białostockiej Komunikacji Miejskiej*, „Economy and Management” 4/11 (2011), s. 78.

macji (1,66). Z kolei w wypadku Rzeszowa największa luka jakościowa została odnotowana dla cech: dostępność informacji o zmianach w rozkładzie (1,75), punktualność (1,73), skomunikowanie pojazdów komunikacji miejskiej (1,72) i stosunek kierowców do pasażerów (1,71), a najmniejsza dla cech: zewnętrzna identyfikacja pojazdów (0,76), informacja (0,88), bezpieczeństwo podróżowania (1,04) i czystość w autobusach (1,06).

Tabela 1. Cechy komunikacji miejskiej w ocenie mieszkańców Tomaszowa Mazowieckiego i Rzeszowa

Lp.	Cecha funkcjonowania komunikacji miejskiej	Ocena		Luka jakościowa	
		Tomaszów Mazowiecki	Rzeszów	Tomaszów Mazowiecki	Rzeszów
1.	Dostępność komunikacji miejskiej	3,06	3,87	1,94	1,13
2.	Częstotliwość kursowania	2,75	3,49	2,25	1,51
3.	Punktualność	3,29	3,27	1,71	1,73
4.	Wygodą podróży	3,03	3,41	1,97	1,59
5.	Bezpieczeństwo podróżowania	3,56	3,96	1,44	1,04
6.	Bezpośredniość połączeń	2,82	3,64	2,18	1,36
7.	Skomunikowanie pojazdów komunikacji miejskiej (przesiadki z jednego autobusu na drugi)	2,54	3,28	2,46	1,72
8.	Informacja (na przystankach, w pojazdach i na pojazdach)	3,34	4,12	1,66	0,88
9.	Dostępność informacji o zmianach w rozkładzie	3,07	3,25	1,93	1,75
10.	Zewnętrzna identyfikacja autobusów	3,56	4,24	1,44	0,76
11.	Ułatwienia dla osób niepełnosprawnych, starszych i kobiet w ciąży	2,96	3,71	2,04	1,29
12.	Stosunek kierowców do pasażerów	3,10	3,29	1,9	1,71
13.	Warunki oczekiwania na przystankach	2,92	3,35	2,08	1,65
14.	Czystość na przystankach	2,88	3,51	2,12	1,49
15.	Czystość w autobusach	3,28	3,94	1,72	1,06
Ocena średnia		3,08	3,62	1,92	1,38

Źródło: opracowanie na podstawie badań.

6. PODSUMOWANIE

W przeprowadzonych badaniach wykazano, że mieszkańcy Rzeszowa lepiej oceniają komunikację miejską w porównaniu z mieszkańcami Tomaszowa. Średnia dla wszystkich cech w Rzeszowie wynosi 3,62, dla Tomaszowa zaś wynik ten wynosi 3,08. Stwierdzono, że rzeszowianie częściej korzystają z komunikacji miejskiej. Jest to spowodowane dobrą dostępnością, wygodą i szybkością, jakie daje transport miejski. Duży wpływ na poprawę jakości oferowanych usług transportowych ma wprowadzenie buspasów, elektronicznych

biletomatów znajdujących się przy przystankach i w autobusach oraz elektronicznych tablic informacyjnych. Zwiększyło to punktualność i szybkość oferowanych usług.

Tomaszów to średniej wielkości miasto. W wiele miejsc można w zasadzie dojść pieszo i to wpływa na mniejsze zainteresowanie komunikacją miejską. Dodatkowo w mieście ruch jest nieduży, co pozwala mieszkańcom korzystać z własnych środków transportu. Transport indywidualny jest wygodniejszy, szybszy i te korzyści sprawiają, że komunikacja miejska w Tomaszowie jest mniej popularna. W celu zwiększenia zainteresowania transportem zbiorowym w 2015 r. mają być wprowadzone darmowe bilety dla mieszkańców. Jest duża szansa, że dzięki temu wzrośnie zainteresowanie komunikacją miejską.

Działania podjęte przez miasto Rzeszów wpłynęły pozytywnie na jakość podróży i lepszy przepływ informacji. Zwiększyły punktualność i dostępność do biletów. Rzeszów to miasto, w którym duży procent mieszkańców korzysta z transportu indywidualnego, co powoduje uporczywe korki. Wprowadzenie buspasów znacznie zwiększyło punktualność autobusów, co przełożyło się na zainteresowanie transportem zbiorowym miejskim. Brak miejsc parkingowych również skłania mieszkańców do wyboru transportu zbiorowego. Aby zmniejszyć poziom użytkowania samochodów, wprowadzono możliwość wypożyczenia rowerów miejskich oraz wybudowano sieć ścieżek rowerowych. Działania te spowodowały większe zainteresowanie tym środkiem lokomocji.

Podsumowując, zarówno Rzeszów, jak i Tomaszów wprowadzają nowe rozwiązania w celu zwiększenia zainteresowania i uatrakcyjnienia transportu zbiorowego miejskiego. Rozwój transportu zbiorowego miejskiego jest jedynym rozwiązaniem, które pozwoli udroźnić komunikację miejską. W innym wypadku wzrost korzystania z transportu indywidualnego może doprowadzić do zablokowania miast. Na „bezproblemową” naprawę logistyki miejskiej będzie wtedy już za późno. Wzrosną koszty modernizacji, a proces będzie długotrwały, co negatywnie wpłynie na rozwój miast i sytuację ekonomiczną mieszkańców.

LITERATURA

- [1] Ciesielski M., Długosz J., Gługsiewicz Z., Wyszomirski, *O gospodarowaniu w transporcie miejskim*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1992.
- [2] Dziadek S., *Systemy transportowe ośrodków zurbanizowanych*, PWN, Warszawa 1991.
- [3] Gołębska E., Czajak P., Tomaszewska D., *Logistyka miejska XXI wieku*, „EuroLogistics” 2001/3.
- [4] Gosik B., Zimon G., *Usługi transportowe w obsłudze ruchu turystycznego*, „Problemy Transportu i Logistyki. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 843/28 (2014).
- [5] Jackiewicz J., Czech P., Barcik J., *Standardy jakości usług w komunikacji miejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2010.
- [6] Meyer B., *Potrzeby komunikacyjne mieszkańców aglomeracji miejskich*, „ZNUS. Ekonomiczne problemy Transportu” 287/2 (2000).
- [7] Milenkiewicz B.J., Halicka K., *Ocena jakości usług w transporcie zbiorowym na przykładzie Białostockiej Komunikacji Miejskiej*, „Economy and Management” 4/11 (2011).
- [8] Młynarczyk M., Łysoń M., *Logistyka usług miejskich*, [w:] *Logistyka usług*, red. G. Biesok, Cedewu, Warszawa 2013.
- [9] Sołtysik M., *O dynamice zmian w logistyce [w:] Sołtysik M. (red.) Kierunki rozwoju logistyki w świetle tendencji światowych*, Akademia Ekonomiczna Katowice, Katowice 2004.
- [10] Szołtysek J., *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, Akademia ekonomiczna Katowice, Katowice 2005.
- [11] Tundys B., *Logistyka miejska. Koncepcje, systemy, rozwiązania*, Difin, Warszawa 2008.

- [12] Wagner T., *City-Logistik als Teil der Supply-Chain*, Diss. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2002.
- [13] Wyszomirski O., *Transport miejski. Ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

URBAN LOGISTICS EVALUATION OF COLLECTIVE TRANSPORT ON THE EXAMPLE OF TOMASZÓW MAZOWIECKI AND RZESZÓW

Contemporary logistics describes a city in two aspects. First, as a link in a logistic chain of a logistic system in a country, second, as an independent urban system. Logistics systems of a city can be divided into separate functional systems. Those systems include: transportation of material goods, transmission of media, transport and land filling of residential waste, mass and individual transit, allocation of material assets to city malls and to industrial and commercial districts, and the control of the flow of tangible goods and people. It should be emphasized that both individual and public human transportation encompasses two-thirds of all urban transport, and the remaining one-third is economic freight transportation. Passenger movements take place by either individual or mass public transport. Nowadays, the increased volume of individual motorized transport starts to affect efficient functioning of a city by disrupting smooth flow of urban transportation. Therefore, it is becoming more and more important to take action in changing the habits and mentality of the residents and to make them more interested in public transportation. The goal of this research was to investigate the public opinion on the functioning of public transportation in two different sized cities: medium Tomaszow Mazowiecki, and large Rzeszow. The investigators conducted surveys with residents from both cities.

Keywords: logistics, communication, city, residents

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.29

Tekst złożono w redakcji: czerwiec 2015
Przyjęto do druku: lipiec 2015

Jan ZUBA¹
Stanisław GĘDEK²

ANALIZA I OCENA ROZWOJU BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ W POLSCE I WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH W LATACH 2007–2012

Cele pracy stanowiły poznanie i ocena zmian w rozwoju działalności wybranych bankowych grup spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012. W pracy wykorzystano dane dotyczące wybranych 26 bankowych grup spółdzielczych w Europie (25 z krajów UE i 1 ze Szwajcarii), które należały do Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych (EACB). Rozwój bankowości spółdzielczej, który można rozpatrywać z punktu widzenia organizacyjnego i finansowego, był zróżnicowany w poszczególnych krajach. Ogólnie w całej UE nastąpił rozwój organizacyjny tego sektora, na co wskazuje rosnąca liczba placówek banków, ich członków i klientów oraz zatrudnionych osób. Banki spółdzielcze wzmacniały swoją pozycję finansową, ponieważ wzrosła wartość posiadanego przez nie majątku, w tym udzielanych przez nie kredytów oraz przyjmowanych depozytów. Praktycznie we wszystkich bankowych grupach efektywność wykorzystania majątku mierzona jego rentownością (ROA) była dość niska, nieprzekraczająca 1%. W 2012 r. trzy grupy odnotowały deficytowość. Rentowność kapitału własnego (ROE) wahała się od kilku do kilkunastu procent. Tylko w trzech krajach wzrosły wartości obu wskaźników rentowności. Poprawa wskaźnika kosztów do dochodów w latach 2007–2012 nastąpiła tylko w kilku analizowanych krajach. Wartość współczynnika wypłacalności w 2012 r. w większości grup bankowych była na poziomie wymaganym przez prawo (8%). Za pozytywne należy uznać, że tylko kilka grup bankowych w okresie 2007–2012 zanotowała spadek (i to niewielki) tego wskaźnika.

Słowa kluczowe: banki spółdzielcze, rentowność, wypłacalność

1. WPROWADZENIE

Banki spółdzielcze często są oceniane przez agencje ratingowe jako instytucje bardziej stabilne, szczególnie w okresie kryzysu finansowego, niż duże banki komercyjne³. Dzięki temu, że nie koncentrują się na agresywnych działaniach zmierzających do maksymalizacji zysku i wzrostu wartości rynkowej banku w krótkim okresie, stabilizują system finansowy swoich krajów. Do charakterystycznych cech banków spółdzielczych można zaliczyć wysoką relację funduszy własnych do aktywów ważonych ryzykiem, stabilność dochodów i zdecentralizowaną strukturę decyzyjną, co stanowi podstawę racjonalnego

¹ Dr hab. Jan Zuba, Prof. Uniwersytetu Przyrodniczego, Katedra Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, ul. Akademicka 13, 20–950 Lublin, e-mail: jan.zuba@up.lublin.pl, tel.: 81 461 00 61 w.159 (autor korespondencyjny)

² Dr hab. inż. Stanisław Gędek, Prof. Politechniki Rzeszowskiej, Katedra Ekonomii, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35–959 Rzeszów, e-mail: gedeks@prz.edu.pl, tel.: 17 865 10 85

³ V. McCarroll, S. Habberfield, *The outlook for co-operative banking in Europe 2012. Banking on values, building on agility*, Oliver Wyman Report, <http://www.oliverwyman.com/the-outlook-for-cooperative-banking-in-europe-2012.htm#UeaGTW0SqZR> (dostęp: 20.04.2015), s. 23–24.

i aktywnego zarządzania ryzykiem bankowym. W bankach tych w mniejszym stopniu niż w bankach komercyjnych istnieją: problem asymetrii informacji, niebezpieczeństwo wystąpienia zjawiska *moral hazard* i błędnej selekcji wniosków kredytowych. Sprzyja to kształtowaniu się optymalnej struktury portfela kredytowego⁴.

Banki spółdzielcze dzięki temu, że działają na zasadzie spółdzielni, są podmiotami ekonomii społecznej, realizują więc zasadę, że oprócz celu ekonomicznego istotna jest także misja społeczna⁵. Prowadzona przez nie polityka sprzyja: spójności społecznej, zwiększaniu zatrudnienia, walce przeciwko biedzie, demokracji, lepszemu zarządzaniu oraz stabilnemu rozwojowi⁶. Poprzez kredytowanie, w tym małych i średnich przedsiębiorstw, odgrywają one kluczową rolę w rozwoju regionalnym i lokalnym, wspierając spójność gospodarczą tych obszarów⁷.

Wpływ na silną pozycję bankowości spółdzielczej w Europie, poza wielowiekową tradycją funkcjonowania, mają zasady spółdzielcze – między innymi otwarte członkostwo, demokratyczny nadzór ze strony członków, ekonomiczne uczestnictwo, troska o społeczeństwo, samorządność i niezależność, kooperacja między bankami spółdzielczymi, subsydiarność, regionalizacja działania⁸. Banki spółdzielcze są własnością lub współwłasnością lokalnej społeczności, a ich funkcjonowanie opiera się na zaufaniu ze strony tej społeczności, znajomości jej potrzeb finansowych i doświadczeniu w ich zaspokajaniu⁹. Zakres działalności kredytowej banków spółdzielczych w Europie jest istotny, szczególnie w finansowaniu potrzeb przedsiębiorstw z grupy MSP¹⁰.

Rozwój działalności każdego banku, w tym spółdzielczego, opiera się na pośrednictwie finansowym: przyjmowaniu depozytów oraz udzielaniu kredytów. Aktywność ta jest kluczowa dla sprawnego funkcjonowania gospodarki¹¹. Banki przeprowadzają operacje przy użyciu swoich aktywów. Podstawowym kryterium oceny tych operacji jest ich dochodowość. Największe dochody dla banku przynoszą kredyty. Kredyty zawsze, poza

⁴ A. Szelągowska, *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 55–63.

⁵ M. Golec, *Spoleczne uwarunkowania działalności banków spółdzielczych*, [w:] *Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego*, red. M. Stefański, WSH-E, Włocławek 2010, s. 66.

⁶ P. Dziekański, *Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, red. A. Pawlik, P. Dziekański, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2012, s. 98.

⁷ T. Siudek, *Wpływ działalności kredytowej banków spółdzielczych na lokalny rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce* [w:] *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, red. A. Pawlik, P. Dziekański, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2012, s. 64.

⁸ A. Gospodarowicz, *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 14; A. Magdoń, *Systemic and structural transformations of cooperative banking in Poland*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Stalowa Wola 2009, s. 164.; J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 90; M. Szyszko *Banki spółdzielcze*, [w:] *Pośrednictwo finansowe*, red. W. Przybylska-Kapuścińska, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 76.

⁹ R. Kata, *Rola banków spółdzielczych w finansowaniu rolnictwa regionu podkarpackiego*, FOSZE, Rzeszów 2003, s. 79.

¹⁰ M. Zuba, *Zmiany działalności kredytowej banków spółdzielczych w Polsce i w Europie w latach 2007–2011*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki żywnościowej” 2013/103, s. 103

¹¹ E. Miklaszewska, *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 17.

okresami wojen czy recesji, stanowiły podstawę finansową systemu bankowego i zapewniały największe zyski¹².

Cele pracy stanowiły poznanie i ocena zmian w rozwoju działalności wybranych bankowych grup spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012, a więc w trudnym dla systemu bankowego czasie, ponieważ po rozpoczęciu kryzysu finansowego. W pracy wykorzystano dane dotyczące wybranych 26 bankowych grup spółdzielczych w Europie (25 z krajów UE i 1 ze Szwajcarii), które były członkami Europejskiego Stowarzyszenia Banków Spółdzielczych (EACB, *European Association of Co-operative Banks*). Rozwój bankowości spółdzielczej można rozpatrywać z punktu widzenia organizacyjnego i finansowego. Rozwój organizacyjny wybranych grup bankowych scharakteryzowano poprzez liczbę placówek, członków i klientów banków oraz zatrudnionych osób. Rozwój finansowy banków determinowany jest wartością posiadanych aktywów, udzielonych kredytów oraz przyjętych depozytów. Oceniono więc te pozycje bilansowe, a także udział badanych grup w rynku depozytów i kredytów. Zanalizowano osiąganą przez banki rentowność (majątku, kapitału własnego) i wypłacalność, które decydują o ich sytuacji finansowej. W pracy wykorzystano bazę danych EACB dla lat 2007–2012. Zastosowano w niej wybrany zestaw metod analizy opisowej, porównawczej i graficznej oraz syntezy.

2. ROZWÓJ ORGANIZACYJNY

Sektor bankowości spółdzielczej w Europie w latach 2007–2012 był sprawnie rozwinięty. Przy spadku liczby banków spółdzielczych o ponad 10% do 3716 liczba placówek bankowych poszczególnych grup spółdzielczych zwiększyła się o 13% do prawie 71 tys. (tab. 1).

Tabela 1. Liczba banków zrzeszonych i placówek bankowych wybranych grup spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012

Grupa spółdzielcza	Nr grupy	Banki zrzeszone			Placówki bankowe		
		2007	2010	2012	2007	2010	2012
Osterreichische Raiffeisenbanken (Austria)	1	548	551	527	1746	1738	1758
Osterreichischer Genossenschaftsverband (Austria)	2	80	80	64	1054	1042	525
Central Co-operative Bank (Bułgaria)	3	–	30	30	251	266	271
Co-operative Central Bank (Cypr)	4	119	111	97	470	426	420
Sammenslutningen Danske Andelskasser/Nykredit (Dania)	5	23	16	1	80	51	–
OKOBANK/OP-Pohjola Group (Finlandia)	6	229	213	197	630	554	519
Credit Agricole (Francja)	7	39	39	39	11 000	11 500	11 300
Credit Mutuel (Francja)	8	18	18	18	5149	5875	5961
Banques Populaires (Francja)	9*	20	20	36	2938	2938	8000
BVR/DZ BANK (Niemcy)	10	1232	1138	1101	13 625	13 474	13 211
Association of Cooperative Banks of Greece (Grecja)	11	15	16	13	104	191	162
National Federation of Savings Co-operatives (Węgry)	12	143	112	105	1599	1520	1484

¹² Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011, s. 163.

Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari (Włochy)	13	97	100	100	8988	9514	9514
FEDERCASSE (Włochy)	14	442	415	394	3926	4375	4448
Banque Raiffeisen (Luxemburg)	15	13	13	13	51	49	48
Association of Lithuanian credit unions (Litwa)	16	59	61	63	152	167	122
Rabobank Nederland (Holandia)	17	174	141	136	1159	911	826
Krajowy Związek Banków Spółdzielczych (Polska)	18	584	576	572	4021	4395	4193
FENACAM/Credito Agricola (Portugalia)	19	100	86	84	627	691	686
Creditcoop (Rumunia)	20	124	48	47	–	784	779
Dezelna Banka Slovenije d.d. (Słowenia)	21	1	–	1	1	88	85
Union Nacional de Cooperativas de Credito (Hiszpania)	22	82	80	68	5006	5079	4832
Landshypotek (Szwecja)	23	10	10	10	–	–	–
The Co-operative Bank (Wielka Brytania)	24	–	–	–	90	342	340
TOTAL (EU 27)	25	4162	3874	3716	62 829	65 970	70 967
Schweizer Verband der Raiffeisenbanken/Raiffeisen Schweiz (Szwajcaria)	26	390	–	321	11 55	–	10 84

– brak danych; * po fuzji Banques Populaire z Caisse D'Epargne w 2011 r. – BPCE

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EACB: *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).

Długa, nawet kilkusetletnia, tradycja rozwoju spółdzielczości bankowej w danym kraju wpływa na to, że należy on do grupy państw o dużej liczbie banków spółdzielczych. W 2012 r. do tej grupy należały: Niemcy (1101), Austria (591), Polska (572), Włochy (494) i Szwajcaria (321). Tylko w kilku badanych grupach spółdzielczych wzrosła liczba zrzeszonych banków (w Banques Populaires o 16 banków, w Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari o 3, w Association of Lithuanian credit unions o 4). Natomiast wzrost placówek bankowych wystąpił w wielu krajach, w tych o gęstej sieci placówek liczącej kilka tysięcy oddziałów (we Francji, w Polsce, we Włoszech), jak i słabiej rozwiniętej, mającej od kilkudziesięciu do kilkuset oddziałów (w Bułgarii, Grecji, Portugalii, Słowenii).

Tabela 2. Liczba członków spółdzielni, ich klientów i zatrudnionych w wybranych bankowych grupach spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012 (tys.)

Nr grupy	Członkowie (tys.)			Klienci (tys.)			Zatrudnienie (tys.)		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1	1700	1720	1720	3600	3600	3600	32	26	30
2	674	702	688	1500	1500	900	14	13	6
3	6	7	7	881	1221	1393	2	2	2
4	535	634	622	600	747	989	2	3	3
5	64	63	291	122	125	1092	0,6	1	4
6	1202	1300	1371	4086	4133	4210	12	13	12
7	6000	6500	7000	44 000	54 000	51 000	163	161	150
8	7100	7200	7400	14 900	29 200	30 100	59	76	79
9	3300	3300	8100	7800	7800	36000	41	41	117
10	16 100	16 689	17 300	30 000	30 000	30 000	187	187	190
11	176	212	189	176	431	396	1	1	1
12	250	121	84	1100	1100	1150	8	7	7
13	1022	1213	1213	9150	9593	9593	80	85	85
14	885	1011	1135	5100	5700	6000	29	32	32
15	5	8	8	100	125	127	0,5	1	1
16	81	102	136	82	102	136	0,4	0,5	1
17	1638	1801	1918	9000	10 000	10 000	55	59	60
18	2500	2500	1052	10 500	7500	10 000	30	32	33
19	285	392	389	1889	1181	1138	4	4	4
20	760	680	668	1104	1086	1098	3	2	2
21	0,4	0,3	0,3	85	86	84	0,4	0,4	0,4
22	2008	2224	2555	10 347	10 820	10 958	20	21	20
23	58	58	58	69	69	69	0,1	0,1	0,1
24	3000	2005	2000	2560	5111	4700	3	11	9
25	49 348	50 438	55 904	158 750	181 101	214 735	747	777	847
26	1371	–	1795	3000	–	3645	8	–	11

– brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EACB: *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).

W latach 2007–2012 w UE liczba członków banków spółdzielczych wzrosła o 13% (z 49,3 do 55,9 mln osób) przy zdecydowanie większym tempie wzrostu (35%) liczby klientów tych banków (z 158,8 do 214,7 mln osób). Zmniejszenie liczby członków banków spółdzielczych nastąpiło na Węgrzech, w Polsce, Wielkiej Brytanii, Rumunii i Słowenii (tab. 2). W niektórych z tych krajów (w Polsce, Rumunii, Słowenii), a także w Austrii i Portugalii spadła również liczba klientów tych banków. Do krajów o najwyższej w Europie w 2012 r. liczbie klientów banków spółdzielczych można zaliczyć Francję (117 mln), Niemcy (30 mln), Włochy (16 mln), Hiszpanię (11 mln) i Polskę (10 mln).

W 2012 r. w każdym z krajów (poza Litwą) liczba klientów banków spółdzielczych przewyższała liczbę ich członków, nawet kilkanaście (Węgry, Luksemburg) czy kilkaset razy (Bułgaria i Słowenia), co wynikało z niewielkiej liczby członków banków spółdzielczych w tych krajach. W 2007 r. na Litwie oraz w Grecji i Wielkiej Brytanii nie wszyscy członkowie banków spółdzielczych byli ich klientami. W UE, w tym w większości krajów, w latach 2007–2012 zatrudnienie w omawianym sektorze wzrosło (ogółem o 13% do 847 tys. osób). Tylko na Francję przypada 40% zatrudnionych (346 tys.). Największe tempo wzrostu zatrudnienia odnotowano w Wielkiej Brytanii, szczególnie w 2010 r. Można je tłumaczyć utratą zaufania przez obywateli tego kraju do banków komercyjnych i zwróceniem się do banków spółdzielczych oraz w konsekwencji wzrostem w nich zatrudnienia.

3. ROZWÓJ FINANSOWY

Bankowość spółdzielcza w Europie ma dość stabilne podstawy zasobowe dla swojego rozwoju. W latach 2007–2012 wartość jej aktywów wzrosła o 42% do 7,33 bln euro (tab. 3). Aktywa bankowości spółdzielczej Francji, Niemiec, Holandii, Włoch i Austrii stanowiły w 2012 r. 91% zasobów majątkowych w UE, podczas gdy w 2007 r. – 95%.

Tabela 3. Wartość aktywów banków, posiadanych depozytów oraz udzielonych kredytów i pożyczek przez wybrane bankowe grupy spółdzielcze w Europie w latach 2007–2012

Nr gr	Aktywa (mld euro)			Depozyty (mld euro)			Kredyty (mld euro)			Relacja Depozyty/kredyty		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1	236,26	255,22	291,54	132,05	149,74	172,20	144,91	162,78	193,88	0,91	0,92	0,89
2	94,57	65,17	57,41	62,67	29,59	11,79	52,77	45,02	27,98	1,19	0,66	0,42
3	0,80	1,17	1,71	0,68	0,99	1,47	0,34	0,61	0,85	2,03	1,62	1,73
4	9,74	19,94	21,17	9,05	13,51	15,17	6,76	12,52	13,92	1,34	1,08	1,09
5	1,77	2,04	–	1,29	1,33	–	1,15	1,28	–	1,12	1,04	–
6	65,72	83,97	99,77	31,22	39,21	49,65	44,78	56,83	65,16	0,70	0,69	0,76
7	1540,86	1730,85	2008,15	485,14	811,80	812,10	643,10	882,04	876,10	0,75	0,92	0,93
8	553,30	591,31	645,22	469,00	228,41	640,05	258,60	323,07	343,22	1,81	0,71	1,86
9	349,00	349,00	1138,00	167,90	167,90	537,70	122,70	122,70	583,10	1,37	1,37	0,92
10	994,95	1020,31	1090,34	573,77	619,99	664,84	514,80	583,33	632,45	1,11	1,06	1,05
11	2,57	4,50	3,61	2,14	3,40	2,93	2,00	3,50	3,26	1,07	0,97	0,90
12	5,04	5,08	6,39	4,32	4,24	4,37	2,23	2,07	2,71	1,93	2,05	1,61
13	409,40	481,47	481,47	220,90	425,38	425,38	319,20	378,39	378,39	0,69	1,12	1,12
14	150,44	179,96	201,50	121,42	151,04	139,36	105,72	135,30	153,74	1,15	1,12	0,91
15	4,07	5,87	6,29	3,42	4,70	5,65	2,00	3,75	4,46	1,71	1,25	1,27
16	0,19	0,32	0,48	0,15	0,26	0,41	0,13	0,17	0,28	1,13	1,50	1,44
17	570,50	652,54	752,41	249,52	298,76	334,27	355,97	436,29	458,09	0,70	0,68	0,73
18	13,32	17,63	21,00	10,74	13,40	18,00	8,15	9,90	17,00	1,32	1,35	1,06
19	10,57	13,21	13,75	9,16	9,99	10,18	7,19	8,61	8,37	1,27	1,16	1,22
20	0,16	0,19	0,19	0,03	0,12	0,13	0,04	0,12	0,12	0,65	0,97	1,02
21	0,76	0,91	0,89	0,63	0,63	0,81	0,53	0,64	0,50	1,19	0,97	1,60
22	108,43	119,46	131,65	91,29	98,22	90,96	89,91	95,59	89,68	1,02	1,03	1,01
23	4,65	4,65	4,65	–	–	–	4,12	4,12	4,12	0,00	0,00	0,00
24	17,33	51,76	61,12	13,98	38,72	45,34	11,93	39,70	41,10	1,17	0,98	1,10
25	5150,22	5656,49	7326,06	2689,31	3111,31	4073,85	2741,16	3308,32	4045,69	0,98	0,94	1,01
26	69,31	–	141,03	37,88	–	111,61	57,83	–	120,60	0,66	–	0,93

– brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EACB: *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).

Banki spółdzielcze w Europie w latach 2007–2012 zwiększyły akcję kredytową. Wartość udzielonych kredytów wzrosła ogółem o 48% do 4,0 bln euro. Było to możliwe dzięki równie dynamicznemu wzrostowi wartości depozytów (ogółem o 51% do 4,1 bln euro). Większość bankowych grup spółdzielczych zwiększyła wartość depozytów i kredytów. Wartość przyjętych depozytów w bankach Francji, Niemiec, Austrii, Włoch i Holandii wzrosła z 2,5 do 3,7 bln euro (ich łączny udział utrzymał się na poziomie 92% depozytów w skali UE). Porównywalnie wzrosła wartość kredytów udzielonych w tych krajach z 2,5 do 3,6 bln euro (a ich udział spadł z 92% do 90%). W dziewięciu analizowanych grupach relacja depozytów do kredytów nie przekraczała w 2012 r. poziomu jeden, co oznacza, że banki z tych grup udzieliły kredytów na większą wartość niż przyjęte depozyty. W pięciu z tych grup wspomniane zjawisko po czterech latach się nasiliło. W 2012 r. nadwyżka wartości depozytów nad kredytami dotyczyła: Bułgarii, Cypru, Credit Mutuel z Francji, Niemiec, Węgier, Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari z Włoch, Luksemburga, Litwy, Polski, Portugalii, Rumunii, Słowenii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii. Banki spółdzielcze w tych krajach prowadziły politykę ostrożnego transferu depozytów w kredyty. Większość z nich (poza Rumunią i grupą włoską), a także Dania, Grecja, Banques Populaires z Francji, Osterreichischer Genossenschaftsverband z Austrii realizowały podobną politykę w 2007 r.

W 2010 r. udział w europejskim rynku kredytów udzielonych przez banki spółdzielcze wyniósł 19%, a w rynku depozytów – 21% (tab. 4). Do krajów, w których w 2012 r. wartość kredytów udzielonych przez banki spółdzielcze miała co najmniej kilkunastoprocentowy udział w rynku, można zaliczyć: Austrię (Osterreichische Raiffeisenbanken), Cypr, Finlandię, Francję, Niemcy, Włochy (Assoc.Nazionale fra le Banche Popolari), Holandię i Szwajcarię. W tych samych krajach udział w rynku depozytów był również co najmniej kilkunastoprocentowy. Wzrost udziału kredytów w rynku oraz w rynku depozytów w analizowanym okresie dotyczył większości analizowanych grup spółdzielczych. Ważnym klientem dla banków spółdzielczych w Europie są małe i średnie przedsiębiorstwa. Wynika to głównie z dobrego dopasowania specyfiki banków spółdzielczych do uwarunkowań, w jakich działają tego typu podmioty oraz rozumienia ich potrzeb¹³. Istniejące dane dla połowy bankowych grup spółdzielczych wskazują, że większość z nich ma istotny udział w finansowaniu potrzeb przedsiębiorstw z grupy MSP, sięgający nawet ponad 40% (Holandia). Są też jednak takie kraje (jak Portugalia, Węgry czy Wielka Brytania), gdzie udział ten jest niewielki, sięgający kilku procent w rynku.

¹³ A. Gospodarowicz, *op. cit.*, s. 260.

Tabela 4. Udział w rynku depozytów, kredytów, w tym dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), bankowych grup spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012 (%)

Nr grupy	Udział w rynku depozytów			Udział w rynku kredytów			Udział w rynku kredytów dla MŚP		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1	27,80	29,3	29,80	23,80	25,5	26,10	–	39,00	37,00
2	8,00	7,2	7,20	7,50	7,3	6,40	–	7,40	6,50
3	2,60	4,10	2,90	2,40	2,26	5,00	–	–	–
4	20,00	19,34	21,60	22,00	20,35	19,20	–	–	–
5	–	0,62	4,40	–	0,51	3,10	–	0,50	–
6	32,30	32,5	34,10	31,10	33,0	33,40	–	–	–
7	29,00	–	23,40	25,00	–	20,60	28,00	25,00	26,40
8	17,30	14,2	15,00	12,70	17,00	17,10	16,00	15,80	14,50
9	6,70	6,7	–	7,60	7,6	–	8,00	–	–
10	18,30	19,4	19,80	16,00	16,9	18,30	25,00	27,90	30,30
11	0,80	1,0	1,80	1,00	1,0	1,30	–	–	15,00
12	9,10	8,58	8,70	3,10	2,77	4,40	4,00	7,80	8,70
13	24,60	26,9	26,90	22,50	24,7	24,70	23,00	27,40	15,00
14	9,10	7,3	7,40	7,00	7,2	7,10	17,00	–	–
15	10,00	11,0	–	10,00	11,0	–	6,00	8,00	–
16	1,40	2,0	4,60	0,80	1,0	6,80	–	–	–
17	41,00	40,0	39,00	28,00	29,00	31,00	38,00	43,00	43,00
18	8,80	8,90	9,40	6,50	5,70	7,70	13,00	14,00	20,00
19	5,50	4,50	4,50	3,20	3,10	3,70	–	5,00	5,50
20	1,00	–	–	0,70	–	–	–	–	–
21	1,80	2,67	2,80	1,70	1,64	1,60	–	–	–
22	5,00	6,62	6,70	5,20	5,26	5,80	–	–	–
23	–	–	–	–	–	–	–	–	–
24	1,00	5,0	–	3,00	1,5	3,00	2,00	0,60	0,40
25	21,00	21,00	–	18,00	19,00	–	25,00	–	–
26	18,60	–	20,00	12,10	–	16,10	–	–	–

– brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EACB: *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).

Praktycznie we wszystkich analizowanych bankowych grupach efektywność wykorzystania majątku mierzona jego rentownością (ROA, *return on assets*) była dość niska, nieprzekraczająca 1%. Jedynie w Polsce przez cały analizowany okres przekraczała 1%, co jest pozytywnym zjawiskiem¹⁴.

¹⁴ A. Kopiński, *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008, s. 154.

Tabela 5. Wskaźniki finansowe bankowych grup spółdzielczych w Europie w latach 2007–2012 (%)

Nr grupy	ROA			ROE			Koszt/dochód (C/I)			Współczynnik wypłacalności		
	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012	2007	2010	2012
1	0,6	0,6	0,4	18,4	10,5	5,8	66,0	65,7	90,3	10,6	11,4	11,5
2	0,5	0,3	-0,2	11,3	5,1	-3,7	63,0	62,5	66,0	11,9	17,0	14,2
3	1,5	1,1	0,3	14,1	8,6	3,0	67,0	73,4	84,4	18,1	13,5	15,1
4	0,9	0,7	0,3	26,2	13,4	5,8	82,0	54,5	51,8	45,0	5,0	5,6
5	-	-1,2	0,2	-	12,1	4,6	-	128,0	56,6	-	12,1	19,1
6	1,2	0,5	0,5	13,7	6,8	7,0	50,0	59,0	63,0	13,8	12,8	14,1
7	0,4	-	-	12,2	-	-	68,0	60,9	65,8	9,6	11,7	14,0
8	0,5	0,5	0,3	11,4	11,9	5,8	62,0	60,8	61,7	11,0	4,7	14,5
9	0,3	0,3	-	5,8	5,8	-	79,0	78,5	-	11,1	11,1	-
10	0,4	0,8	0,9	6,9	13,0	13,5	69,0	63,3	61,2	12,3	13,7	14,7
11	-	0,7	-0,7	-	5,6	-6,1	-	-	-	-	9,9	10,9
12	0,8	0,7	0,5	11,0	8,6	6,5	76,0	68,8	72,2	7,9	20,8	7,1
13	0,9	0,7	0,7	10,1	5,1	5,1	54,0	57,6	57,6	10,4	11,2	11,2
14	0,9	0,2	0,2	9,4	1,7	2,4	58,0	74,2	60,3	15,3	15,2	15,0
15	0,3	0,3	0,7	7,4	8,0	15,4	67,0	71,2	61,6	8,3	9,7	9,6
16	0,5	-3,3	0,2	4,2	-0,4	0,2	-	-	99,6	16,6	19,2	20,2
17	0,5	0,4	0,3	10,1	8,6	5,6	67,0	64,5	65,6	10,9	5,2	19,0
18	1,5	1,1	1,4	17,2	12,1	12,8	35,0	69,2	63,5	13,8	13,6	13,8
19	1,1	0,3	0,3	13,9	3,6	3,8	54,0	67,2	65,3	14,4	13,4	10,9
20	-	0,7	0,6	-	3,2	2,8	-	97,1	97,2	-	21,8	22,2
21	1,4	0,1	1,0	18,8	0,5	11,6	66,0	76,8	82,9	14,3	13,4	11,9
22	0,8	0,4	-1,2	10,2	4,6	18,4	-	52,8	49,3	-	-	-
23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	0,1	0,2	0,4	0,8	3,8	9,8	65,0	71,6	74,3	5,4	4,6	3,4
25	0,5	-	-	10,4	-	-	65,3	-	-	11,0	-	-
26	-	-	-	-	-	6,2	-	-	65,8	-	-	12,9

- brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EACB: *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).

W 2012 r. trzy grupy odnotowały deficytowość (z Austrii, Grecji, Hiszpanii). Rentowność kapitału własnego (ROE, *return on equity*) badanych grup bankowych wahała się od kilku do kilkunastu procent. W 2012 r. najwyższą efektywność kapitału własnego zanotowały: Luksemburg (15,4%), Niemcy (13,5%), Polska (12,8%) i Słowenia (11,6%). Porównując rok 2007 i 2012, można stwierdzić, że jedynie w Niemczech, Luksemburgu i Wielkiej Brytanii wzrosły wartości obu wskaźników rentowności. Wskaźnik kosztów do dochodów (C/I, *cost/income*) pokazuje relację kosztów operacyjnych (działania banku, to jest jego funkcjonowania¹⁵) do wyniku na działalności bankowej (głównie z tytułu uzy-

¹⁵ *Ibidem*, s. 106.

skanych prowizji i odsetek). Do grupy krajów o najkorzystniejszej, czyli najmniejszej, wspomnianej relacji (< 60%) w 2012 r. należały: Cypr, Dania, Włochy i Hiszpania. Poprawa tego wskaźnika w latach 2007–2012 nastąpiła tylko w kilku analizowanych krajach (Cypr, Francja, Niemcy, Węgry, Luksemburg, Holandia). Wartość współczynnika wypłacalności w 2012 r. w większości grup bankowych (poza Cyprem, Węgrami i Wielką Brytanią) była na poziomie wymaganym przez prawo (8%). Wskaźnik ten służy ocenie adekwatności kapitałowej banku, jego bezpieczeństwa. Adekwatność kapitałowa to wymóg posiadania przez bank kapitałów własnych odpowiadających rozmiarom prowadzonej działalności i ponoszonemu ryzyku. Spełnianie wymogów adekwatności kapitałowej ma na celu zapewnianie bezpieczeństwa powierzonych bankom środków. Jest to stosunek funduszy własnych netto (pomniejszonych o pewne elementy) do aktywów i pozycji pozabilansowych ważonych ryzykiem (kredytowym, operacyjnym i rynkowym)¹⁶. Za pozytywne należy uznać, że tylko kilka grup bankowych w okresie 2007–2012 zanotowała spadek (i to niewielki) tego wskaźnika.

4. PODSUMOWANIE

Sektor bankowości spółdzielczej w Europie zajmuje ważną pozycję w systemie bankowym, choć jego rozwój organizacyjno-ekonomiczny w poszczególnych krajach jest zróżnicowany.

Liczba banków spółdzielczych w UE27 w latach 2007–2012 zmniejszyła się o 11% (do 3,7 tys.) przy wzroście liczby placówek o 13% (do prawie 71 tys.). Wzrost liczby placówek bankowych przy spadku lub stagnacji liczby banków spółdzielczych wystąpił w dziewięciu krajach, a tylko w dwóch przy ich jednoczesnym wzroście (Banques Populaires z Francji i Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari z Włoch). Do krajów europejskich o największej liczbie placówek banków spółdzielczych w 2012 r. (to jest 90% wszystkich w UE) można zaliczyć: Francję, Niemcy, Austrię, Włochy, Hiszpanię, Polskę. Gęstą siecią placówek bankowych dysponują zatem kraje zarówno o wysokiej, jak i niskiej (Francja i Hiszpania) liczbie banków spółdzielczych.

W 2012 r. w UE członków banków spółdzielczych było prawie 56 mln, to jest o 13% więcej niż 4 lata wcześniej. Jedynie w kilku krajach (jak Węgry, Polska, Rumunia, Słowenia, Wielka Brytania) odnotowano spadek liczby członków banków spółdzielni. Najwięcej takich członków w 2012 r. było we Francji, w Niemczech, Austrii, we Włoszech, w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Szwajcarii, Finlandii i Polsce. W krajach o dużej liczbie członków banków spółdzielczych odnotowano także najwięcej klientów tych banków. Ogółem było ich w UE w 2012 r. 214,7 mln osób, czyli o ponad 1/3 więcej niż w 2007 r. W kilku krajach liczba klientów banków spółdzielczych spadła lub się nie zmieniła (Austria, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Niemcy). Liczba klientów banków spółdzielczych w UE przewyższała liczbę ich członków. Relacja ta wzrosła w badanym okresie z 3,2 do 3,8. W latach 2007–2012 zatrudnienie w omawianym sektorze banków w UE wzrosło o 13% (do 847 tys. osób). Najwięcej zatrudnionych osób w tym sektorze w 2012 r. było we Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Austrii, Polsce i Hiszpanii.

W latach 2007–2012 w europejskich bankach spółdzielczych wartość posiadanego majątku wzrosła o 42% (do 7,3 bln euro). Można zaobserwować koncentrację majątku oma-

¹⁶ M. Iwanicz-Drozdowska, *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005, s. 135–144.

wianego sektora bankowego w kilku krajach, ponieważ 91% aktywów bankowości spółdzielczej UE znajdowało się we Francji, Niemczech, Holandii, Włoszech i Austrii. Prawie wszystkie grupy spółdzielcze (poza jedną z Austrii) systematycznie zwiększały wartość posiadanych aktywów. W porównaniu z tempem wzrostu majątku wartość udzielonych kredytów przez banki spółdzielcze wzrosła w szybszym tempie (o 47,6%). Wartość kredytów w 2012 r. w UE wyniosła ponad 4 bln euro. Największy udział w tej kwocie miały banki z Francji (44,5%), Niemiec (15,6%), Włoch (13,2%) i Holandii (11,3%). Większość banków zwiększyła akcję kredytową (poza Słowenią, Hiszpanią i jedną grupą bankową z Austrii). Podstawą rosnącej akcji kredytowej była zwiększona baza depozytowa w omawianym sektorze UE (o 51,5% do ponad 4 bln euro). Prawie połowa (48,8%) tej kwoty przypadła na Francję, 16,3% na Niemcy, 13,9% na Włochy, a 8,2% na Holandię. Prawie we wszystkich krajach wzrosła baza depozytowa. W całej UE wzrosła relacja depozytów do kredytów z 0,98 do 1,01, co oznacza, że w 2012 r. powstała rezerwa do udzielania kredytów z przyjętych depozytów. Taka sytuacja dotyczyła w 2012 r. 14 grup bankowych, wśród nich w dziewięciu przypadkach zjawisko osłabło w porównaniu z rokiem 2007.

Banki spółdzielcze miały w niektórych krajach istotny udział w rynku kredytów i depozytów. Do krajów, w których w 2012 r. wartość kredytów udzielonych przez banki spółdzielcze miała co najmniej kilkunastoprocentowy udział w rynku, można zaliczyć: Austrię (Oesterreichische Raiffeisenbanken), Cypr, Finlandię, Francję, Niemcy, Włochy (Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari), Holandię i Szwajcarię. Wzrost udziału kredytów w rynku oraz w rynku depozytów w analizowanym okresie dotyczył większości analizowanych grup spółdzielczych. W niektórych krajach ważnym partnerem banków spółdzielczych był sektor małych i średnich przedsiębiorstw, dla których udzielone kredyty sięgały nawet kilkudziesięciu procent w rynku.

Praktycznie we wszystkich bankowych grupach efektywność wykorzystania majątku mierzona jego rentownością (ROA) była dość niska i nie przekraczała 1%. Rentowność ich kapitału własnego (ROE) wahała się od kilku do kilkunastu procent. Jedynie w Niemczech, Luksemburgu i Wielkiej Brytanii wzrosły wartości obu wskaźników rentowności w badanym okresie. Tylko kilka grup bankowych poprawiło relację kosztów do dochodów. Najkorzystniejszą relację (< 60%) w 2012 r. odnotowały: Cypr, Dania, Włochy i Hiszpania. Wartość współczynnika wypłacalności w 2012 r. w większości grup bankowych (poza Cyprem, Węgrami i Wielką Brytanią) była na poziomie wymaganym przez prawo bankowe (8%). Za pozytywne należy uznać, że tylko kilka grup bankowych w okresie 2007–2012 zanotowało spadek (i to niewielki) tego wskaźnika.

LITERATURA

- [1] Dobosiewicz Z., *Bankowość*, PWE, Warszawa 2011.
- [2] Dziekański P., *Banki spółdzielcze inkubatorami lokalnej przedsiębiorczości*, [w:] *Banki spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, red. A. Pawlik, P. Dziekański, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2012.
- [3] Gospodarowicz A., *Funkcjonowanie spółdzielczych grup bankowych w Polsce i wybranych krajach europejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [4] Golec M., *Spółeczne uwarunkowania działalności banków spółdzielczych*, [w:] *Banki spółdzielcze w Polsce w warunkach kryzysu finansowego i gospodarczego*, red. M. Stefański, WSH-E, Włocławek 2010.
- [5] Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005.

- [6] Kata R., *Rola banków spółdzielczych w finansowaniu rolnictwa regionu podkarpackiego*, FOSZE, Rzeszów 2003.
- [7] *Key Statistics of European Association of Co-operative Banks (EACB) [2015]*, <http://www.eacb.coop/en/home.html> (dostęp: 20.04.2015).
- [8] Kopiński A., *Analiza finansowa banku*, PWE, Warszawa 2008.
- [9] Magdoń A., *Systemic and structural transformations of cooperative banking in Poland*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Stalowa Wola 2009.
- [10] McCarroll V., Habberfield S., *The outlook for co-operative banking in Europe 2012. Banking on values, building on agility*, Oliver Wyman Report, <http://www.oliverwyman.com/the-outlook-for-cooperative-banking-in-europe-2012.htm#.UeaGTW0SqZR> (dostęp: 20.04.2015).
- [11] Miklaszewska E., *Bank na rynku finansowym. Problemy skali, efektywności i nadzoru*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [12] Siudek T., *Wpływ działalności kredytowej banków spółdzielczych na lokalny rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce*, [w:] *Bank spółdzielczy gwarantem stabilizacji i bezpieczeństwa lokalnego systemu finansowego*, red. A. Pawlik, P. Dziekański, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2012.
- [13] Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [14] Szyszko M., *Banki spółdzielcze*, [w:] *Pośrednictwo finansowe*, W. red. Przybylska-Kapuścińska, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [15] Szelańska A., *Współczesna bankowość spółdzielcza*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- [16] Zuba M., *Zmiany działalności kredytowej banków spółdzielczych w Polsce i w Europie w latach 2007–2011*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2013/103.

ANALYSIS AND EVALUATION OF COOPERATIVE BANKING DEVELOPMENT IN POLAND AND CHOSEN EUROPEAN COUNTRIES IN THE YEARS 2007–2012

The aim of the paper was the evaluation of changes in the activity of selected cooperative bank groups in Europe in the period 2007–2012. The data used in the study are derived from 26 selected banking cooperative groups in Europe (25 from EU countries and 1 from Switzerland), that were the members of European Association of co-operative Banks (EACB). The development of cooperative banking, which can be seen from the of the organization and financial point of view, was dissimilar in each country. In general, in the EU as a whole there was an organizational development in this sector, as it is demonstrated by the growing number of bank offices, the number their members and clients and the number of employees. The cooperative banks strengthen their financial position, because they increased the value of their assets, including loans and acquired deposits. The asset efficiency measured by its profitability (ROA) was quite low in all the groups of bank, lower than 1%. In the year 2012 three groups reported losses. The return on equity (ROE) varied from a few to a dozen percent. In the years 2007–2012 the improvement of the revenue cost index occurred only in a few countries. The value of the solvency ratio was at the level required by law (8%) in the most of banking groups in the year 2012. Only a few banking groups recorded a decrease (and a small one) of this ratio in the period 2007–2012.

Keywords: co-operative banks, profitability, solvency

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.30

Tekst złożono w redakcji: maj 2015

Przyjęto do druku: lipiec 2015

ADDITIONAL INFORMATION

The Journal annually publishes a list of reviewers: in the last issue of the quarterly - no. 4/2015 and on the website:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/recenzenci-wspolpracujacy/>

Previous name of the Journal: *Zarządzanie i Marketing*, ISSN 1234-3706

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/zarzadzanie-i-mar/>
<http://mmr.prz.edu.pl>

The Journal uses as described on its website the procedure for reviewing:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zasady-recenzowania/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/standardy-recenzowania/>

Information for authors available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/informacje-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/informacje-dla-autorow/>

Review's form available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/formularz-recenzji/>

Instruction for Authors

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/instrukcja-dla-autorow/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/podstawowe-informacje/instrukcja-redakcyjna/>

Contact details to Editorial Office available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/redakcja-mmr/>

Electronic version of the published articles available at:

<http://oficyna.portal.prz.edu.pl/pl/zeszyty-naukowe/modern-management-review/>
<http://mmr.prz.edu.pl/pl/wersja-elektroniczna/>

Circulation 130 copies. Publisher's sheet 17,83. Printer's sheet 14,00. Offset paper 80g B1.

Manuscript completed in September 2015, Printed in November 2015.

Printing Publishing House, 12 Powstańców Warszawy Ave., 35-959 Rzeszów

Order no. 87/15