

# Management and Quality

## Zarządzanie i jakość

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Katowicach TNOiK Katowice



**Management and Quality – Zarządzanie i jakość**

Zarządzanie i marketing w dobie pandemii COVID-19

**Pod redakcją:**

Radosława Wolniaka i  
Bartosza Orzeł

ISSN 2658-2104

ISBN: 978-83-960555-07

Katowice, 2020

## Management and Quality – Zarządzanie i jakość

### Rada naukowa:

prof. dr hab. Oleksandr Amosha, Ukraina  
prof. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, Polska  
prof. Lucia Lucia Bednarova, Słowacja  
prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski, Polska  
prof. dr hab. inż. Jan Brzóska, Polska  
dr inż. Sandra Grabowska, Polska  
dr Eve Michalene Grebski, USA  
prof. dr inż. Wiesław Grebski, USA  
prof. Michael Höck, Niemcy  
dr hab. inż. prof. PO Katarzyna Hys, Polska  
dr hab. prof. PŚ Izabela Jonek- Kowalska, Polska  
dr hab. Prof. PŚ Agnieszka Kowalska-Styczeń, Polska  
dr hab. inż. prof. PŚ Lilla Knop  
dr hab. prof. UEK Paweł Kosiń, Polska  
prof. dr hab. Dmytro Lazarenko, Ukraina  
prof. dr hab. Viacheslav Liashenko, Ukraina  
prof. Oksana Marinina, Rosja  
dr hab. inż. prof. PŚ Aneta Michalak, Polska  
dr hab. inż. prof. PŚ Anna Michna, Polska  
dr inż. Marcin Olkiewicz, Polska  
dr hab. inż. prof. PŚ Sławomir Olko, Polska  
dr hab. inż. prof. PRz Andrzej Pacana, Polska  
prof. dr hab. Jan Pyka, Polska  
prof. dr hab. Mykola Rogoza, Ukraina  
dr hab. inż. prof. PŚ Marek Roszak, Polska  
dr hab. inż. prof. PŚ Seweryn Spałek, Polska

## Spis treści

1. KAROLINA FIJAŁKOWSKA-BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM .....	5
2. KINGA JANECKA, MATEUSZ JUŻWIK-ZARZĄDZANIE CZASEM PRZEZ STUDENTÓW W TRAKCIE NAUCZANIA ZDALNEGO .....	13
3. MAGDALENA-KABIESZ, JOLANTA CIUKAJ, PATRYCJA KABIESZ-ANALIZA SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	33
4. PAULINA KRĘT-E-COMMERCE W CZASIE PANDEMII COVID-19 .....	48
5. WIOLETTA OCIECZEK-SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W DOBIE PANDEMII.....	59
6. ALFRED SKORUPKA-WYPALENIE ZAWODOWE JAKO SZCZEGÓLNY PROBLEM WSPÓŁCZESNEGO CZŁOWIEKA .....	68
7. ALFRED SKORUPKA-ZŁE I DOBRE STRONY PRACOHOLIZMU .....	81
8. BOŻENA SKOTNICKA-ZASADZIENI-WYKORZYSTANIE METODY FMEA DO DOSKONALENIA CONTROLLINGU KOSZTÓW JAKOŚCI.....	92
9. ZBIGNIEW-ZASADZIENI-KONTROLING DETERMINANTEM ZARZĄDZANIA FIRMA.....	99
10. JAKUB ŚWIRSKI-PROCES ZMIAN W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA ORIFLAME.....	114

## BUDOWANIE RELACJI Z KLIENTEM

Karolina FIJAŁKOWASKA<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> karolina.fjalkowska@wp.eu

**Streszczenie:** W publikacji przedstawiono ogólne informacje o budowaniu relacji z klientem, a właściwie o istocie marketingu relacyjnego. Biorąc pod uwagę aktualnie panujące trendy i potrzeby dzisiejszych przedsiębiorstw, tematyka nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami w dzisiejszych czasach jest kluczowa aby przedsiębiorstwa osiągały założone cele. Publikacja powstała na podstawie wybiórczego studium literaturowego. Odwołano się do publikacji zagranicznych, uznawanych za kluczowe w marketingu relacyjnym, np. Ph. Kotlera, jak i publikacji krajowych. Wnioski płynące z niniejszej publikacji można podsumować następująco-przedsiębiorstwa, które zabiegają o pozyskanie i utrzymanie więzi z klientem, budują stabilną i silną przewagę konkurencyjną na rynku.

**Słowa kluczowe:** marketing relacyjny, klient, budowanie relacji z klientem, budowanie przewagi konkurencyjnej

## CREATING RELATIONSHIP WITH A CUSTOMER

**Abstract:** This publication shows general information about building relationship with a customer, actually about relational marketing. Given the current trends on the market and enterprises needs, issue of establishing and keeping relationship with customer is the key nowadays for buisnesses to reach their goals. This article refers to important foreign publications such as Ph.Kotler and also to the polish one. Conclusion from this publication shows that enterprises that solicit for earning and maintaining relationship with the client, build strong and stable competitive advantage on the market.

**Keywords:** relational marketing, customer, building relationship with customer, building competitive advantage

## 1. Wprowadzanie

Tematyka lojalności klientów stała się w ostatnim czasie jedną z najbardziej popularnych w marketingu. Budowanie i utrwalanie lojalności klientów przez firmy nie jest wynikiem „mody”, ale działaniem, które przynosi namacalne korzyści. Dzięki stałym klientom, przychody firmy są bardziej przewidywalne, a zaufanie którym darzą konkretne przedsiębiorstwo jest gwarantem jakości wyrobów dla nowych nabywców. Lojalność i zaufanie do podmiotu jest w szczególności ważne przy zakupach towarów o wyższej wartości, gdzie ryzyko podjęcia błędnej decyzji jest odpowiednio wyższe.

Obecnie na rynku panuje znaczna konkurencja i umiejętne budowanie i podtrzymywanie relacji z klientem jest niezwykle cenne. Nawiązywanie i pogłębianie relacji z nabywcą nie jest tylko jednym z procesów podejmowanych przez firmę, ale całą strategią biznesową przynoszącą szerokie korzyści.

## 2. Wyniki

Podstawowym podmiotem działań marketingowych przedsiębiorstwa jest obecny i potencjalny klient, który ma określone potrzeby, preferencje i oczekiwania. Dzięki klientom firma generuje zyski oraz osiąga przewagę konkurencyjną, a w efekcie tego odnosi sukces rynkowy. Myślenie firmy ukierunkowane na klienta, jego preferencje i potrzeby znacznie zmniejsza ryzyko nieskutecznych działań, a w ich konsekwencji niepowodzeń strategicznych. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa powinno być zatem pozyskiwanie i utrzymywanie klientów. W dzisiejszych czasach na konkurencyjnym rynku klient ma wiele możliwości wyboru i to od wartości oferowanych<sup>1</sup> przez firmę zależy, jaką decyzję on podejmie. Zasadniczo nabywcy zależy na znalezieniu takiej oferty, która zapewni mu jak największe korzyści techniczne, ale i funkcjonalne, a często też emocjonalne. Przy obecnej konkurencji ryzyko dla przedsiębiorstwa wzrasta, a konsumenci stają się coraz bardziej wybredni i wymagający. Każdy klient, który planuje zakup towaru bądź usługi tworzy pewien wzorzec oczekiwań odnośnie funkcji dobra, oczekiwanych wartości, ceny i według niego postępuje. Rywalizowanie za pomocą cech produktów czy innych narzędzi marketingu- mix to o wiele za mało, dlatego też w wyniku rozwoju, przedsiębiorstwa zmieniają orientację z klasycznej marketingowej nastawionej na pojedynczą transakcję na marketing partnerski, nazywany również marketingiem relacji. Marketing partnerski jest stosunkowo nowym zagadnieniem w zakresie marketingu. Według F.E. Webstera jest to „proces, w którym firma

---

<sup>1</sup> Wartości oferowane przez przedsiębiorstwa można postrzegać przez pryzmat jakości, stosunku wartości do ceny jak i cech dodatkowych- na przykład prestiż jaki daje posiadanie produktu czy korzystanie z konkretnej usługi

i klient tworzą, z upływem czasu, silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne z myślą o obniżce kosztów i zwiększeniu wartości produktu uzyskując w ten sposób obopólne korzyści<sup>2</sup>.

Czynnikiem decydującym o satysfakcji klienta jest stopień spełnienia przez ofertę jego oczekiwań. Według Ph. Kotlera satysfakcja to „przyjemność lub rozczarowanie, wynikające z porównania działania produktu (lub wyniku jego działania) z oczekiwaniami”<sup>3</sup>. Jeśli produkt nie spełnia oczekiwań, klient nie jest usatysfakcjonowany. Natomiast jeżeli spełnia, nabywca jest zadowolony, a w przypadkach gdy przekracza oczekiwania to nabywca jest bardzo zadowolony lub nawet zachwycony. Prawdopodobnie wróci i dokonania kolejnej transakcji. Usatysfakcjonowani i lojalni klienci są strategicznym zasobem współczesnej firmy, dzięki któremu może ona odnieść sukces rynkowy i zwiększyć swoją wartość biznesową. Firmy stawiające na działania w myśl marketingu partnerskiego dla zdobycia przewagi konkurencyjnej powinny skupić się na prawidłowym kształtowaniu relacji z klientami (w szczególności tymi najbardziej dochodowymi w długim okresie czasu).

Firmy coraz częściej nie ograniczają swojego myślenia tylko do najbliższej transakcji, ale koncentrują się na kolejnych kontaktach, które powinny mieć miejsce w przyszłości. Odwołując się do zdania R. Zembury, „długofalowe związki przedsiębiorstwa z klientem powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności i wiarygodności, jakimi nabywca go obdarza”<sup>4</sup>. Decyzja nabywcy o byciu lojalnym lub ewentualnej zmianie dostawcy jest efektem licznych kontaktów z określoną firmą.

Firma, dla której istotą działań jest wartość dostarczana klientowi stara się wsłuchiwać w ich oczekiwania, swoją ofertę dostosowuje do nich i stale sprawdza poziom jakości usług i produktów oraz stan ich satysfakcji. Dzięki wartościom, które reprezentuje i oferuje chce zaszczerpieć w klientach pozytywny wizerunek swojego przedsiębiorstwa. Swoją misję również kształtuje w oparciu o wartości istotne i pożądane przez docelowe segmenty konsumentów.

Przedsiębiorstwo, które własną strategię rynkową opiera na szeroko pojętej lojalności nabywców, musi zidentyfikować i pozyskać oraz utrzymać kluczowych dla swej działalności klientów. Będą to ci, którzy spełniają dwa warunki, po pierwsze zapewnią niezbędne wpływy finansowe a po drugie, będą mieli wpływ na dochodowość zwrotów z inwestycji firmy w długoletnim horyzoncie. Przed taką firmą stoi więc strategiczne zadanie odnalezienia, pozyskania i zatrzymania takich nabywców.

Przedsiębiorstwo, które podejmuje decyzję, do kogo będzie starało się dotrzeć, powinno uwzględnić różnice między poszczególnymi segmentami nabywców. Są to różnice wynikające z cech wrodzonych każdego człowieka, które mają swoje odzwierciedlenie w jego sposobie działania, odbiorze relacji z firmą, preferencjach oraz oczekiwaniach.

---

<sup>2</sup> Webster, 1993

<sup>3</sup> Kotler, 2005

<sup>4</sup> Zembura, and Aliase 2001

Według F.F. Reichhelda i T. Teal'a klienci lojalni z natury dzielą się na stabilnych, samodzielnych i zdecydowanych.

Skłonni do lojalności są konsumenci otwarci i samodzielni, czyli tacy, którzy są entuzjastycznie nastawieni do nowo pojawiających się ofert u sprawdzonego partnera i chętnie wydają na nie pieniądze. Oznacza to, że firma, ponosząc minimalne ryzyko, wiążące się z nie skorzystaniem tych klientów z nowej propozycji produktów lub usług, może kierować do nich ofertę.

Ostatnią wyszczególnioną grupą konsumentów skłoną do lojalności są ludzie mający sprecyzowane wymagania. Potrafią dokładnie określić czego chcą i wybrać ofertę, która jak najlepiej i najkorzystniej je spełni. Zachodzi tu konieczność albo pełnego dopasowania oferty firmy do oczekiwań klienta, lub też nie należy uwzględniać ich jako swojej grupy docelowej.

Firma powinna swój model rynkowego działania skonstruować w taki sposób, by przyciągnąć i zatrzymać klientów z przynajmniej dwóch wyżej wymienionych grup. Praktyka pokazuje bowiem, że dotarcie do wszystkich trzech grup może okazać się niemożliwe. Największą uwagę należy skoncentrować na nawiązaniu i utrzymaniu relacji z konsumentem, który posiada cechy klienta stabilnego, czyli z tak zwaną „wrodzoną lojalnością”. Są oni jednym ze źródeł, na których firma może budować swoją rynkową przewagę.

U podstaw budowania relacji z klientem i zarządzania nimi leży utworzenie wysokiego kapitału klienta czyli utrzymanie jak najwyższej ilości lojalnych klientów. Według Blattberga „całkowity kapitał klienta firmy równa się sumie zysków z pozyskiwania klientów, zysków z utrzymywania klientów i zysków ze sprzedaży dodatkowej, obliczonej w skali całego portfela klientów firmy z uwzględnieniem czasu”<sup>5</sup>.

Marketing partnerski, aby przynosił firmie zamierzone efekty, musi spełniać dziesięć podstawowych założeń. Najważniejszym założeniem jest skupienie się na utrzymaniu pozyskanego klienta. Zbyt duże angażowanie się firmy w poszukiwanie nowych klientów może doprowadzić do tak zwanego efektu dziurawego wiadra, który skutkuje tym, że przedsiębiorca skupiony na nawiązywaniu nowych relacji zapomina o obsługiwanych już, stałych klientach. Pojawiają się wówczas zaniedbania, niedotrzymania zobowiązań, brak oczekiwanej troski, przez co klienci odchodzą od firmy.

Długi okres współpracy, to kolejne z założeń, co oznacza że firmy w marketingu partnerskim nie powinny koncentrować się na najbliższej transakcji, ale na wielu kolejnych, które w przyszłości powinny mieć miejsce. Warto tu wspomnieć o formule lifetime<sup>6</sup> profit, która pozwala na obliczenie wartości klienta podczas trwania związku z przedsiębiorstwem.

Bardzo wiele zależy od sposobu, w jaki klient zostanie obsłużony.

W marketingu partnerskim starania są skierowane na właściwe przygotowanie

---

<sup>5</sup> Blattberg, and Getz, and Thomas J.S. 2005

<sup>6</sup> Lifetime profit jest jeden ze wskaźników finansowych i określa wartość, która umożliwia przedsiębiorstwu oszacować jaki zysk daje indywidualny nabywca w długim okresie czasu



i uprzejmość personelu pierwszego kontaktu oraz osiągnięcie warunków, w których obsługiwany klient będzie się czuł usatysfakcjonowany wysoką jakością obsługi. Sposób obsługi klienta, ze względu na swoją niemierzalność, może być bardzo silnym i trwałym elementem budowy i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Przywiązanie klienta do przedsiębiorstwa to kolejne istotne założenie. Przedsiębiorstwo może budować partnerstwo nie tylko poprzez atrakcyjne ceny wysokiej jakości produktów, ale i w dłuższym okresie poprzez związki emocjonalne mogące zaowocować przyjaźnią

z odbiorcą. Efektem tworzącego się partnerstwa powinna być lojalność nabywcy wobec firmy, która jest czymś więcej niż tylko satysfakcją z zakupu.

Kolejne ważne założenie marketingu partnerskiego to budowa właściwych i trwałych relacji z różnymi uczestnikami rynku, od klientów przez pracowników, akcjonariuszy, czy partnerów biznesowych do wpływowych instytucji. Relacje z innymi podmiotami przynoszą wymierne korzyści, na przykład bardziej przewidywalne wpływy finansowe, nowe umowy biznesowe czy też wspólne tworzenie nowych projektów.

Komunikacja pomiędzy dwoma podmiotami, tj. firmą a klientem, pozwala na jak najszybsze reagowanie na zmiany oczekiwań tego drugiego. Stwarza również możliwość firmie do przekazywania informacji o nowych produktach czy usługach, które pojawiają się na rynku, a co najważniejsze, stały kontakt nie pozwala na utratę klienta na rzecz innego, konkurencyjnego podmiotu rynkowego. Natomiast kontakt w kierunku przeciwnym, czyli od klienta do przedsiębiorstwa pozwala na lepsze poznanie oczekiwań i preferencji klienta, co wpływa na projektowanie oferty, wybór sposobu traktowania konkretnego nabywcy, ale co najważniejsze, określenie najdogodniejszej formy współpracy.

Następnym z założeń wpływających na skuteczność marketingu partnerskiego jest budowanie partnerstwa przez wszystkich pracowników. W każdym z pracowników należy zaszczerpić świadomość, że biorą istotny udział w tworzeniu firmy i jej produktów, a to wpływa na sposób w jaki jest postrzegana przez klientów.

Podejście do klienta jest podzielone na trzy etapy, tj. pozyskanie, utrzymanie i rozwój. Koncepcja rozwijania klienta wiąże się z dzieleniem się informacjami w celu rozwijania stanu wiedzy nabywcy o możliwościach firmy, propozycjach technologicznych, nowych produktach czy usługach, również o kierunkach postępu w sektorze i na rynku. To według M. Goławskiej stanowi „dodatkową korzyść dla klienta w postaci wiedzy, która ma wykorzystać w różnych sytuacjach”<sup>7</sup>.

Kolejne z założeń marketingu partnerskiego dotyczy indywidualizacji w miejsce segmentacji klientów. Zamiast dzielić klientów na homogeniczne grupy, każdy klient jest traktowany indywidualnie. Dokładne rozpoznanie potrzeb poszczególnych klientów pozwala na najtrafniejsze podejście do każdego z nich, co jest pewnego rodzaju gwarantem skuteczności podejmowanych w stosunku do konsumenta działań. Klient czuje się wówczas

---

<sup>7</sup> Goławska, 2002

otoczony opieką przez obsługującego go sprzedawcę i o wiele mniej prawdopodobne jest nieskorzystanie przez niego z przedstawionej mu oferty.

Nowe podejście w marketingu partnerskim do marketingu-mix jest możliwe dzięki utrzymywaniu ciągłego dialogu z konsumentem, gotowości do wspólnego funkcjonowania, wzajemnemu zaufaniu i osiągnięciu profitów. Oferta powinna być bezpośrednio dostosowywana do indywidualnych potrzeb klienta i być projektowana dzięki reakcji firmy na jego oczekiwania. Cena jest ustalana zgodnie z jego możliwościami i skłonnością do jej akceptacji. Warunki sprzedaży są kształtowane wspólnie, podobnie jak sposób dystrybucji czy natężenie przyszłych kontaktów.

Budując i utrwalając relacje firma ponosi szereg kosztów związanych z poszerzeniem oferty, w wyniku indywidualizacji, przeszkoleniem personelu czy dopasowaniem wystroju placówki sprzedażowej, są one jednak rekompensowane przez korzyści wynikające z relacji. Można je podzielić na trzy podstawowe kategorie, tj. korzyści ekonomiczne, marketingowe i społeczne.

Pozytywne efekty marketingowe budowy relacji to przede wszystkim zwiększenie zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwo daje nabywcy poczucie bezpieczeństwa ponieważ realnie interesuje się jego problemem. Chce go rozwiązać proponując ofertę dopasowaną do jego konkretnych potrzeb.

Satysfakcja powinna owocować wzrostem zaufania klienta, które prowadzi do wytworzenia w konsumentach poczucia związku i lojalności.

Zaproponowana przez D.D. Gremlera i S.W. Browna<sup>8</sup> definicja lojalności opisuje ją w trzech wymiarach. Według nich lojalność to stopień, do jakiego klient okazuje powtarzalność zakupu u danego oferenta, pozytywnie się do niego ustosunkowuje oraz w sytuacji zaistnienia potrzeby zakupu dobra rozważa jego nabycie tylko u danego dostawcy. Można zatem wnioskować, że lojalność jest najistotniejszą wartością, którą zyskuje firma dzięki nawiązaniu trwałej relacji z klientem. Pozostałe aspekty ekonomiczne, takie jak większe przychody czy niższe koszty operacyjne i pozaekonomiczne, pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, postrzeganie firmy jako partnera, a nie tylko i wyłącznie usługodawcy, są efektem tej lojalności.

### **3. Podsumowanie**

Należy zwrócić uwagę na wzrastającą z każdym rokiem współpracy zyskowność klienta, co jest rezultatem kilku istotnych czynników. Między innymi obniżają się koszty związane z pozyskaniem klientów, na przykład nakłady na promocję czy public relations. Mimo, że

---

<sup>8</sup> Gremler, and Brown 1996

firmy starają się nie różnicować klientów lojalnych i tych nowo pozyskanych, to powszechnie wiadomo, że obsługa nowego klienta i początkowa inwestycja w nawiązanie relacji z nim znacznie przewyższa koszt obsługi stałego klienta.

Stale rozwijający się rynek produktów i usług wywiera silny nacisk na przekształcanie się strategii marketingowych wielu przedsiębiorstw z transakcyjnych na partnerskie. Korzyści płynące z lojalności klienta mogą być różne. Lojalność konsumenta daje przedsiębiorstwu przede wszystkim poczucie stabilności finansowej i bezpieczeństwa w długim okresie czasu. Przy warunkach panujących obecnie na rynku, przedsiębiorstwa będą coraz silniej zabiegać o pozyskanie i utrzymanie więzi z klientem, która sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

## Bibliografia

- Białecki, K. P., (2006). *Instrumenty marketingu*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006
- Bilińska-Reformat K., (2009). *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Warszawa: Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009
- Berry L.L., Parasuraman A., (1991). *Marketing services: Computing through quality*, New York: Free Press, New York 1991
- Blattberg R. C., Getz G., Thomas J.S., (2005). *Klient jako kapitał: budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 53-55
- Boguszewicz-Kreft M. (2020). *Marketing doświadczeń. Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020
- Fijałkowska K. (2011) *Kształtowanie relacji z klientami na rynku samochodów osobowych (na przykładzie Dealera marki SEAT- firmy Śląsk Auto Sp. z o.o.)*. Uniwersytet Ekonomiczny, Zarządzanie, Katowice
- Goławska M., (2002). *Zarządzanie relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 4, s. 38
- Goldman H. (2002). *Jak zdobywać klientów*, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2002
- Gordon I., (2001) *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- Greenberg P., (2001). *CRM at the Speed of Light*, Berkley: Osborne/McGraw-Hill, Berkley 2001
- Kotler Ph., (2005). *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 61
- Lencioni P., (2020). *Odkryj się. Nowatorski model sprzedaży, który pozwoli ci zdobyć zaufanie i lojalność klientów*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2020
- Urban W., Siemieniako D., (2018). *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2018
- Webster F.E., *The changing role of marketing in the corporation*, „Journal of Marketing” 1993, no. 56, s. 1-16
- Zembura R., *Aliase strategiczne w koncepcji marketingu partnerskiego*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 12, s. 12-18

## ZARZĄDZANIE CZASEM PRZEZ STUDENTÓW W TRAKCIE NAUCZANIA ZDALNEGO

Kinga JANECKA<sup>1</sup>, Kinga JANECKA \* Mateusz JUŻWIK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Uniwersytet Szczeciński, KN Zarządzania Projektami „Project” Szczecin; kinga.janecka@onet.pl

<sup>2</sup>Uniwersytet Szczeciński, KN Zarządzania Projektami „Project” Szczecin; juzwik.mateusz@gmail.com

\*Korespondencja: kinga.janecka@onet.pl, +48 726 436 455

**Streszczenie:** Zarządzanie czasem wiąże się z wysoką motywacją, zaangażowaniem i samodyscypliną. Efektywne jego gospodarowanie prowadzi do osiągnięcia celów osobistych i zawodowych, co przekłada się na lepszą wydajność pracy. Nauczanie zdalne charakteryzuje się natomiast większą swobodą czasową i wymaga dobrej organizacji. Z pewnością stanowi to wyzwanie dla studentów, ponieważ taka forma kształcenia obliguje do zachowania priorytetowości zadań, tak aby wypełnić wszystkie obowiązki w terminie. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie opinii studentów na temat zarządzania czasem w trakcie nauczania zdalnego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie czasem, techniki i metody zarządzania czasem, nauczanie zdalne.

## TIME MANAGEMENT BY STUDENTS DURING E-LARNING

**Abstract:** Time management is associated with high motivation and commitment and self-discipline. Effective management leads to personal and professional purposes, which translates into better work efficiency. E-learning on the other hand, has more time freedom and requires good organization of work. Certainly, this is a profession for students, because this form of teaching requires prioritization of tasks in order to fulfill all obligations on time. The purpose of this article is to survey the students' opinion on time management during e-learning.

**Keywords:** time management, techniques and forms of time management, e-learning.

## 1. Wprowadzenie

Współczesny świat nieustannie poddawany jest zmianom związanym z postępem technologicznym. W konsekwencji prowadzi to do modyfikacji wielu obszarów funkcjonowania i powstawania nowych form pracy, takich jak: *e-shopping* czy *e-business* (Korzan D., 2009). Tym zmianom podlega także edukacja, która ewaluowała z tradycyjnych form do nauczania zdalnego, na odległość, tzw. *e-learningu*, który obecnie rozwija się bardzo dynamicznie i będzie postępować (D.R. Garrison, Vaughan N.D., 2007). Coraz łatwiejszy dostęp do komputera czy Internetu wpływa na zwiększenie popularności tej formy nauczania, która może odbywać się niezależnie od miejsca. Nowe środowisko kształcenia zdalnego wymaga od studentów umiejętnego zarządzania czasem. Dlatego tak istotne jest rozplanowanie zadań, uwzględniając również inne zobowiązania dotyczące życia codziennego czy zawodowego. Współczesny student to osoba należąca do zupełnie nowego, cyfrowego pokolenia, dla którego wykorzystanie narzędzi do e-learningu nie stanowi problemu i jest zjawiskiem naturalnym (Kopciał P., 2013). Komplikacje natomiast pojawiają się wówczas, gdy swoboda czasowa na wykonanie zadań w warunkach domowych powoduje spiętrzenie się obowiązków i nieumiejętność poradzenia sobie z nimi. Należy pamiętać, że czas nigdy nie stoi w miejscu, jest sprawą indywidualną, związaną z miejscem lub sytuacją w jakiej się znaleźliśmy (Roguszcak M., 2010). Doba z założenia ma 24 godziny, jednak wygospodarowanie i zarządzanie godziną w ciągu całego dnia w zależności od danej jednostki, może przebiegać różny sposób. Celem niniejszego artykułu jest zatem zbadanie opinii studentów na temat zarządzania czasem w trakcie nauczania zdalnego.

## 2. Istota e-learningu

E-learning jest jedną z form kształcenia na odległość, podczas której nauczyciel nie ma fizycznego kontaktu z uczniem lub studentem (Ślusarczyk M., Grabania M., 2017). Wpływ na sposób prowadzenia zajęć mają bezpośrednio wykładowcy, którzy realizują zajęcia wirtualne w oparciu o wybraną platformę e-learningową. Jedynie dzięki specjalnie dobranym aktywnościom możliwe jest tworzenie i budowanie relacji (Salamon G., 2004). Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami do e-learningu na uczelniach wyższych są: Moodle, OLAT, MS Teams, Zoom (Póljanowicz W., 2016). W ramach zajęć online można badać efektywność nauczania oraz rozwijać kreatywność studentów. Cechą, która istotnie wpłynęła na sukces nauczania zdalnego jest jej elastyczność, którą można rozumieć jako:

- naukę w dowolnym miejscu i czasie,

- dowolną liczebność grupy,
- indywidualizację nauczania,
- wychodzenie naprzeciw potrzebom studenta,
- aktualność szkoleń (Smal T., 2009).

Dzięki takiej formie nauczania studenci nie muszą fizycznie dojeżdżać na uczelnie, co dla wielu osób zamieszkujących odległe miasta stanowi duże ułatwienie. Jest to również zdecydowanie tańsze rozwiązanie dla uczelni wyższych, które ponadto umożliwia indywidualne zarządzanie tokiem studiowania (Białobłocki J., Moroz J., 2006.). Warto jednak wskazać, że wówczas student pracuje bez fizycznego kontaktu z wykładowcą, co wymaga od niego większego zaangażowania i motywacji do nauki. Nauczanie tradycyjne umożliwiało interakcję z nauczycielem akademickim oraz jego bezpośredni nadzór nad pracą studentów (Smal T., 2009). W dobie pandemii uczelnie wyższe bardzo szybko musiały zaadaptować się do nowych warunków i zmiany formy nauczania. Niejednokrotnie frustrację wzbudzała konieczność dostosowania warunków domowych do miejsca imitującego salę wykładową oraz problemy sprzętowe i słabej jakości łącze internetowe (Frasunkiewicz M., 2020). Samodyscyplina oraz nawarstwiająca się trudności związane z przystosowaniem życia do warunków nauki zdalnej stanowiło duże wyzwania zarówno dla wykładowców jak i studentów. Ponadto wymagało wykazania się samodzielnością i dyscypliną wśród studentów zakresie terminowości wysyłania prac oraz wykonywania zadań. Umiejętność organizacji i zarządzania czasem w przypadku nauczania zdalnego ma bardzo ważne znaczenie. Zaletą może okazać się swoboda sposobu uczenia się i planowania. Jednak tryb, sposób i czas nauki leżą w gestii studenta i wymagają od niego dobrej organizacji. Nauczanie zdalne jest procesem elastycznym, cechuje się pewnymi uwarunkowaniami, które determinują jej skuteczność. Może stanowić zarówno szansę dla wielu studentów organizujących swój czas pomiędzy pracą zawodową a edukacją oraz barierę, dla tych którzy nieumiejętnie rozplanowują swoje zadania i obowiązki.

### **3. Specyfika Zarządzania czasem**

Czas jest towarem deficytowym, każdy ma do niego równy dostęp, jednak jego brak czy nadmiar odczuwany jest przez każdego indywidualnie. Nie można go ani odzyskać ani zwiększyć, choć czasami jest to kwestia sporna. Efektywne zarządzanie czasem należy traktować jako inwestycję przynoszącą zyski (Adair, J., 2000). Czynniki te wskazują jak ważne w życiu jest planowanie czasu i jego dobre wykorzystanie, co stanowiło jeden z głównych determinantów dla pojawienia się niniejszej dziedziny. Zarządzanie czasem jest zatem konsekwentnym i nastawionym na cel stosowaniem technik, w taki sposób,

że kierowaniem otoczeniem i samym sobą odbywa się bez trudu, a czas wykorzystywany jest swobodnie i jak najbardziej optymalnie (Olejniczak A., 2013). L. J. Seiwert przytacza również 10 zalet dobrego wykorzystania i zaplanowania czasu:

- realizacja tych samych zadań mniejszym nakładem wysiłku,
- lepsza organizacja pracy własnej,
- mniej stresu i chaosu,
- większe zadowolenie z pracy,
- większa motywacja,
- czas na realizację zadań „wyższego rzędu”,
- mniejsza presja,
- mniej błędów podczas realizacji zadań,
- szybsze osiągnięcie celów zarówno prywatnych i zawodowych (Seiwert L.J., 1998).

Nie trudno zatem zauważyć, że odpowiednie zarządzanie czasem przekłada się na wiele korzyści. Dzięki dobremu planowaniu możemy wykorzystać go efektywnie przy jednoczesnym udoskonaleniu wykonywanych zadań z większą motywacją, bez presji czasu i stresu. Istotnym czynnikiem, który wpływa na skuteczność pracy jest rozróżnienie czasu efektywnie wykorzystywanego i czasu zmarnowanego. Prokrastynacja, czyli odwlekanie czynności na rzecz innych, bardziej przyjemnych zajęć jest odwiecznym problemem studentów i największą barierą w efektywnym zarządzaniu czasem (Olejniczak A., 2013). Wiąże się to z wcześniej wspomnianym marnowaniem czasu, zwłaszcza gdy nagle krótka przerwa w nauce zaczyna przeradzać się w dwugodzinne surfowanie po Internecie. Początkowo przekładanie spraw na później wywołuje poczucie poprawy nastroju, jednak z czasem przeradza się w stres i nieustanną nerwowość. Nauczanie zdalne może zatem sprzyjać nie tylko złej organizacji i nieodpowiedniemu zarządzaniu czasem, ale także pogłębiać prokrastynację określaną również, nie bez powodu syndromem studenta. Jak zatem wpłynąć na lepszą organizację pracy?

#### **4. Metody i techniki oraz zasady zarządzania czasem**

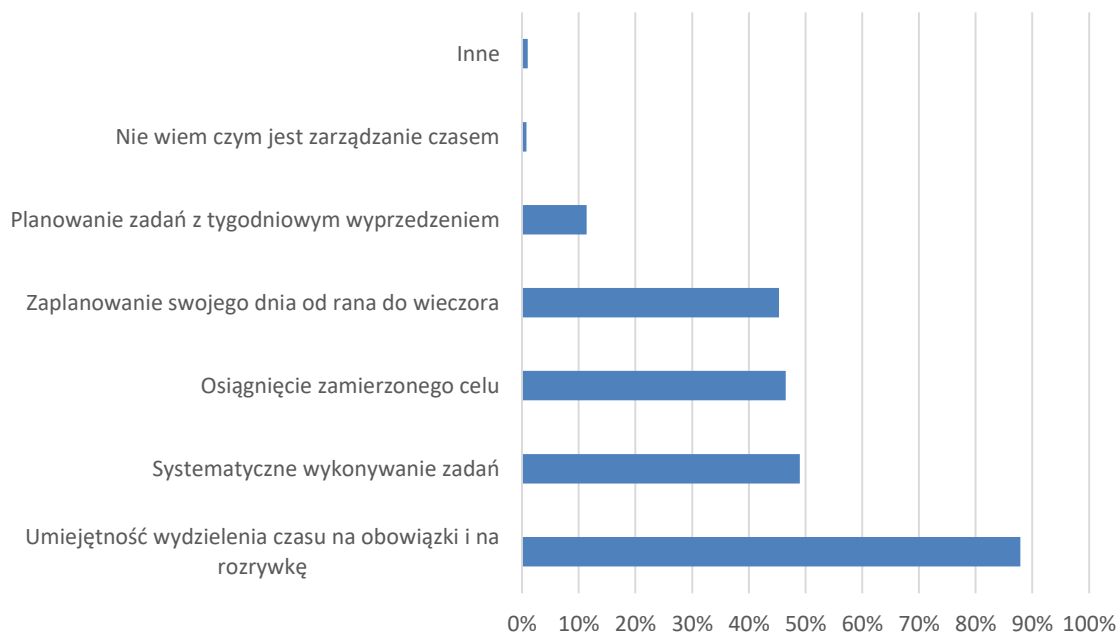
Istnieje wiele metod i technik i zasad zwiększających efektywność i realizację zadań. Nieustannie dąży się do znalezienia recepty na to jak postępować, aby lepiej i sprawniej wykonywać pracę, jednocześnie walcząc z terminową realizacją zadań. Istotnym elementem w zarządzaniu czasem jest uświadomienie sobie celu działań, tak aby najważniejsze sprawy traktować priorytetowo i podjąć się ich realizacji (Hutter H., 2006). W tym celu pomocne mogą być takie metody jak: Metoda SMART, reguła 60/40, zasada Pareto, metoda ALPEN, czy zasada Eisenhowera (Biela Ł., 2016). Pierwsza z metod SMART polega na tym,



że zadania powinny być sprecyzowane w taki sposób, aby były mierzalne, możliwe do osiągnięcia, warte nagrodzenia i ograniczone w czasie (Szaban J., 2003). Pozwoli to na zachowanie odpowiedniej hierarchii podczas określania zadań i terminowej ich realizacji. Z kolei reguła 60/40 wpływa na produktywność pracy poprzez jej odpowiedni podział (60% czynności zaplanowane, 40% czynności nieoczekiwane) (L.J. Seiwert 1998). Na podobnym schemacie opiera się również zasada Pareto, która wskazuje że w ciągu 20% czasu zużytego na działanie osiąga się 80% wyników (Biela Ł., 2016). Potwierdza ona stwierdzenie, torium Rzeczypospolitej Polskiej, uczestnictwo w zdalnym nauczaniu oraz dostęp do Internetu. Badaniem zostało objętych 770 osób obojga płci z różnych miast w Polsce, w wieku od 18 do 39 lat. Dominującą grupą byli studenci w przedziale 20-24 lat. Zastosowano dobór próby nielosowy - metodę kuli śnieżnej. W celu przeprowadzenia badania wykorzystano narzędzie pomiaru jakim jest kwestionariusz ankiety. Składał się z trzech części: nagłówka, pytań właściwych (15) oraz metryczki umożliwiającej wskazanie zmiennych demograficznych oraz sytuacji społeczno-zawodowej. Ze względu na specyfikę próby stworzono formę elektroniczną kwestionariusza, która usprawniła proces zbierania danych.

## 5. Wyniki przeprowadzonych badań własnych

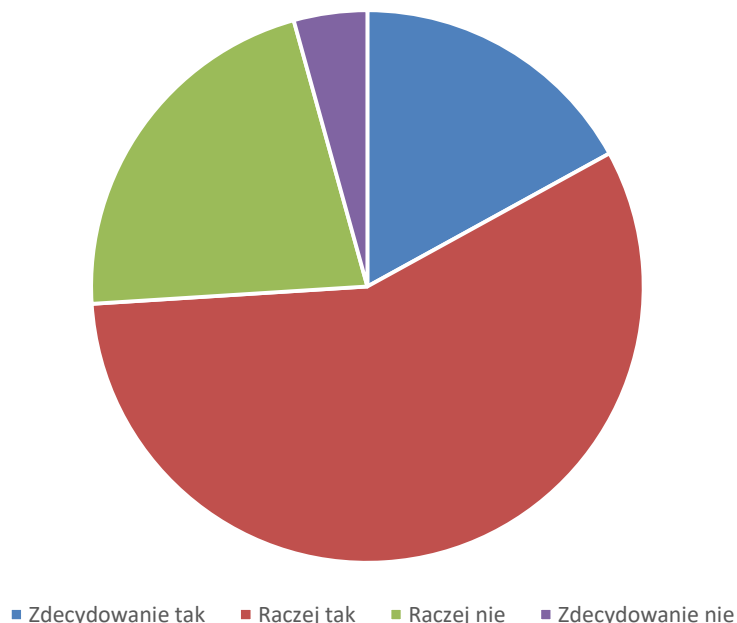
Pierwsze pytanie w przygotowanym kwestionariuszu ankiety miało charakter ogólny, dzięki czemu możliwe było wprowadzenie w tematykę badania oraz przeprowadzenie selekcji respondentów ze względu na świadomość dotyczącą pojęcia zarządzania czasem. Poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Co według Pana(i) oznacza zarządzanie czasem?”. Ankietowani mogli zaznaczyć maksymalnie trzy z sześciu opcji oraz wskazać własną odpowiedź. Rozkład wyników zaprezentowano na rysunku nr 1.



**Rysunek 1.** Znajomość pojęcia zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Zdecydowana większość badanych studentów wskazała, że zarządzanie czasem to umiejętność wydzielenia czasu na obowiązki i na rozrywkę (88%). Prawdopodobnie wskazanie tej odpowiedzi wynika z faktu próby pogodzenia edukacji z życiem prywatnym. Mając na uwadze uczestnictwo w nauczaniu zdalnym, możliwe, że jeszcze trudniej jest wyznaczyć granice między wypełnianiem obowiązków, a odpoczynkiem. Następnie ankietowani wskazali na odpowiedzi takie jak, systematyczne wykonywanie zadań (49%), osiągnięcie zamierzonego celu (47%), zaplanowanie swojego dnia od rana do wieczora (45%), planowanie zadań z tygodniowym wyprzedzeniem (11%). Wskazywane odpowiedzi mieszczą się w ramach definicji zarządzania czasem, więc warto zauważyć, że znaczna większość respondentów znała te pojęcie. Jedynie 1% badanych zaznaczył opcję „nie wiem czym jest zarządzanie czasem”.

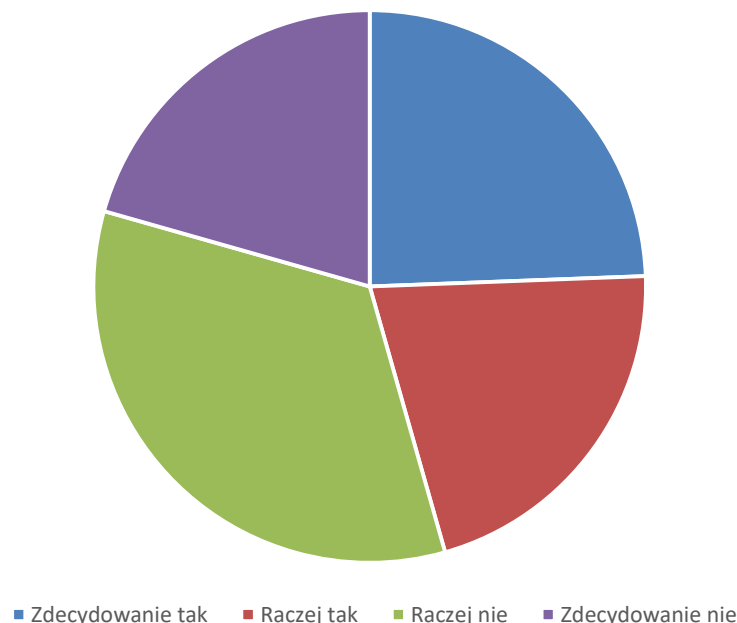
Poznanie opinii studentów na temat zarządzania czasem w trakcie nauczania zdalnego, wymagało uzyskania subiektywnej oceny o aktualnym stanie związanym z organizacją własnego czasu. Dlatego poproszono badanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pan(i), że potrafi zorganizować swój czas?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 2.



**Rysunek 2.** Opinia respondentów dotycząca organizacji własnego czasu. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Wśród 770 badanych jedynie 17% zaznaczyło opcję „zdecydowanie tak”, wskazując tym samym na pewność dotyczącą dobrej organizacji własnego czasu. Następnie 57% z nich uznało, że prawdopodobnie potrafi zorganizować swój czas. Niepewność w tej kwestii może wynikać z braku punktu odniesienia do innych jednostek, bądź norm precyzujących tę kwestię. Granica między odpowiedzią zdecydowanie tak, a raczej tak w tym pytaniu jest zatarta, ze względu na ogólny charakter pytania. Jednak 22% badanych studentów uważa, że raczej nie potrafi zorganizować swojego czasu, co może wpływać na ich poziom motywacji do zdalnego nauczania czy możliwość podejmowania innych aktywności. Natomiast 4% studentów uznało, że nie potrafi zorganizować swojego czasu. Wskazanie tej odpowiedzi oznacza krytyczne podejście do własnego zachowania, zorganizowania czy posiadanych umiejętności, planowania.

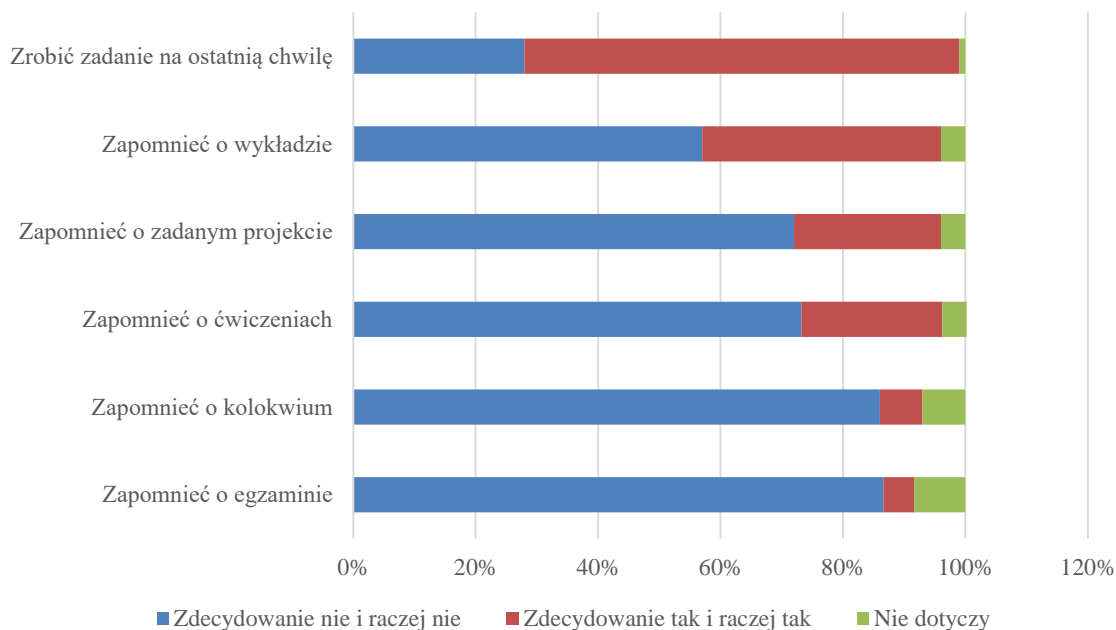
Drugi kwartał 2020 roku doprowadził do całkowitego przejścia z formy stacjonarnej na formę zdalną. Dlatego dla badaczy kluczowe było poznanie opinii studentów na temat subiektywnego odbioru czasu wolnego przed i po wprowadzonej zmianie w systemie edukacji szkolnictwa wyższego w związku z pandemią. Poproszono ankietowanych o wskazanie odpowiedzi na pytanie „Czy uważa Pan(i), że w związku z uczestnictwem w zajęciach na studiach w formie zdalnej, posiada Pan(i) mniej czasu wolnego?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Różnica w odbiorze czasu wolnego przez studentów w związku z prowadzeniem zajęć na studiach w formie zdalnej. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Zdanie badanych studentów w tej kwestii było znacząco zróżnicowane pod względem uzyskanych wyników. Za odpowiedziami przeczącymi opowiedziało się 55% studentów, a za odpowiedziami twierdzącymi 45%. Przyczyną tego zjawiska może być fakt, że liczba zajęć, forma prowadzonych zajęć, forma zaliczeń, egzaminów jest uwarunkowana wewnętrznymi ustaleniami na poszczególnych uczelniach wyższych. Badanie przeprowadzono na próbie, w skład której wchodziło przedstawicieli różnych uczelni, posiadających swoją siedzibę w różnych częściach Polski. Jednak analizując otrzymane wyniki, można wskazać, że przed przejściem na tryb zdalny, badani studenci posiadali podobną ilość czasu wolnego do tej, przypadającej na okres czasu, w którym było przeprowadzane badanie.

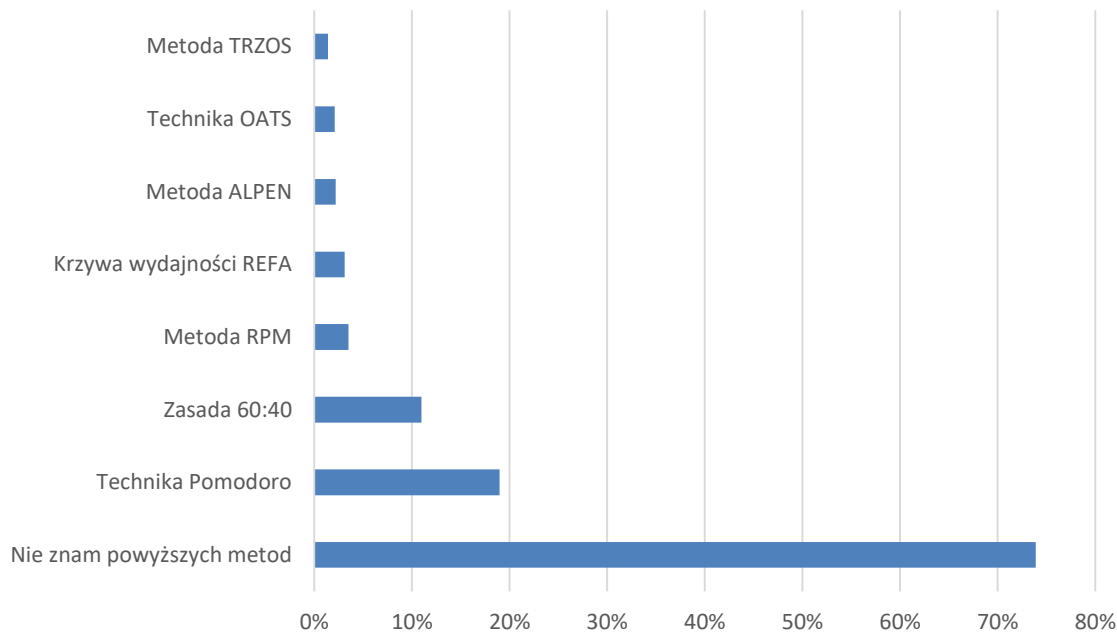
Postanowiono zbadać zachowania studenckie, które w pewnym stopniu mogą oddawać specyfikę dezorganizacji czasu i tym samym wskazywać na problemy z zarządzaniem czasem. Dlatego poproszono studentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Czy kiedykolwiek zdarzyła się Panu(i) w czasie nauczania zdalnego taka sytuacja?”. Badano pięć przykładowych zdarzeń, wykorzystując do tego skalę niewymuszającą. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 4.



**Rysunek 4.** Udział badanych w sytuacjach związanych z brakiem umiejętności organizacji czasu podczas nauczania zdalnego. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Analizując otrzymane wyniki, należy wskazać, że zdecydowana większość badanych studentów nie miała problemów z organizacją czasu na wypełnianie obowiązków uczelnianych. Ankietowanym nie zdarzyło się zapomnieć o egzaminie (87%), kolokwium (86%), ćwiczeniach (73%), zadanym projekcie (72%) czy wykładzie (57%). Jedynie opcja „zrobić zadanie na ostatnią chwilę” uzyskała 71% odpowiedzi mieszczących się w ramach „zdecydowanie tak i raczej tak”. Co wskazuje, że opisywana w części teoretycznej prokrastynacja ma również miejsce w czasie trwania nauczania zdalnego. Możliwe, że problemy z systematycznością wynikają ze zwiększonej liczby bodźców rozpraszających, gdyż obowiązki realizowane dotychczas w salach uczelni, wykonywane są w domu.

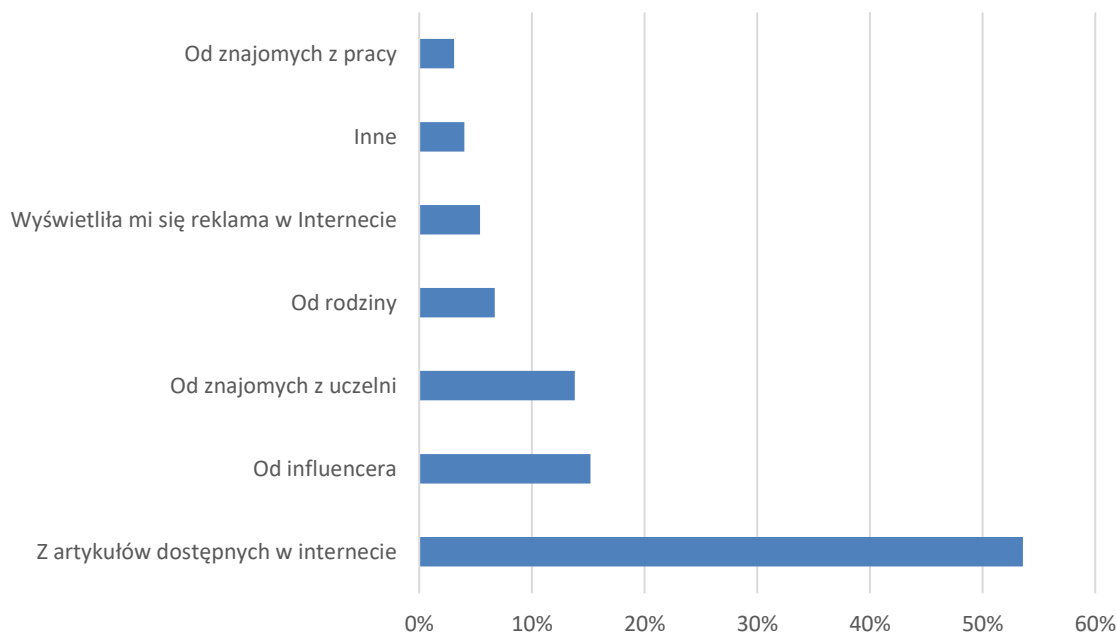
W dalszej części badania starano się uzyskać informacje na temat świadomości studentów dotyczącej istniejących metod, technik oraz zasad zarządzania czasem. W tym celu postanowiono pierwsze pytanie filtrujące umożliwiające selekcję badanych na tych, którzy znają metody, techniki oraz zasady zarządzania czasem oraz tych niemających świadomości na ten temat. Poproszono ankietowanych o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Czy zna Pan(i) poniższe metody, techniki lub zasady zarządzania czasem?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 5.



**Rysunek 5.** Znajomość metod, technik lub zasad zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Zdecydowana większość ankietowanych (74%) nie знаła zaprezentowanych opcji. Jednak, 19% badanych studentów wskazało Technikę Pomodoro, jako tę, którą znają. Zasadę 60:40 kojarzyło 11% studentów, Metodę RPM 4%, Krzywą wydajności REFA 3%, Metodę ALPEN 2%, Technikę OATS 2% oraz Metodę TRZOS 1%. Analizowane pytanie dotyczyło jedynie poznania świadomości badanych studentów na temat istnienia prezentowanych metod, technik oraz zasad zarządzania czasem. Mimo znacznej przewagi odpowiedzi przeczącej w tej kwestii, znalazła się część studentów, dzięki którym możliwe było prowadzenie dalszych badań.

Postanowiono zbadać przyczyny świadomości, a dokładniej źródła wiedzy na temat metod, technik oraz zasad zarządzania czasem. Poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Skąd dowiedział się Pan(i) o metodach, technikach lub zasadach zarządzania czasem?” Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 6.



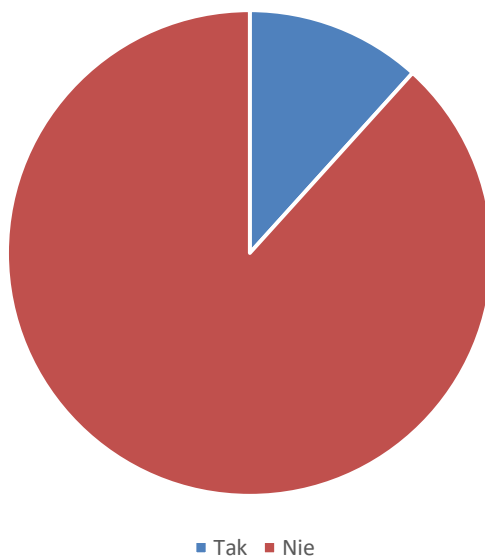
**Rysunek 6.** Wybrane źródła wiedzy o metodach, technikach lub zasadach zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Ankietowani wskazali artykuły dostępne w Internecie (54%) jako główne źródło wiedzy

o metodach, technikach lub zasadach zarządzania czasem. Wynika z tego, że badani studenci chętnie przeglądają artykuły, które potencjalnie powinny im pomóc w wypełnianiu studenckich obowiązków. Ciekawym faktem jest to, że 15% ankietowanych wskazało „influencera” jako osobę przekazującą im informację na temat badanej kwestii. Umożliwia to wysnucie wniosku, że studenci obserwują osoby, wypowiadające się lub piszące teksty dotyczące organizacji czasu. Następnie wskazywano znajomych z uczelni (14%), rodzinę (7%). Ponadto wskazano również reklamę w Internecie, która najprawdopodobniej musiała zostać dopasowana do badanego na podstawie jego preferencji, prowadząc do zwiększenia świadomości dotyczącej konkretnego rozwiązania związanego z organizacją czasu.

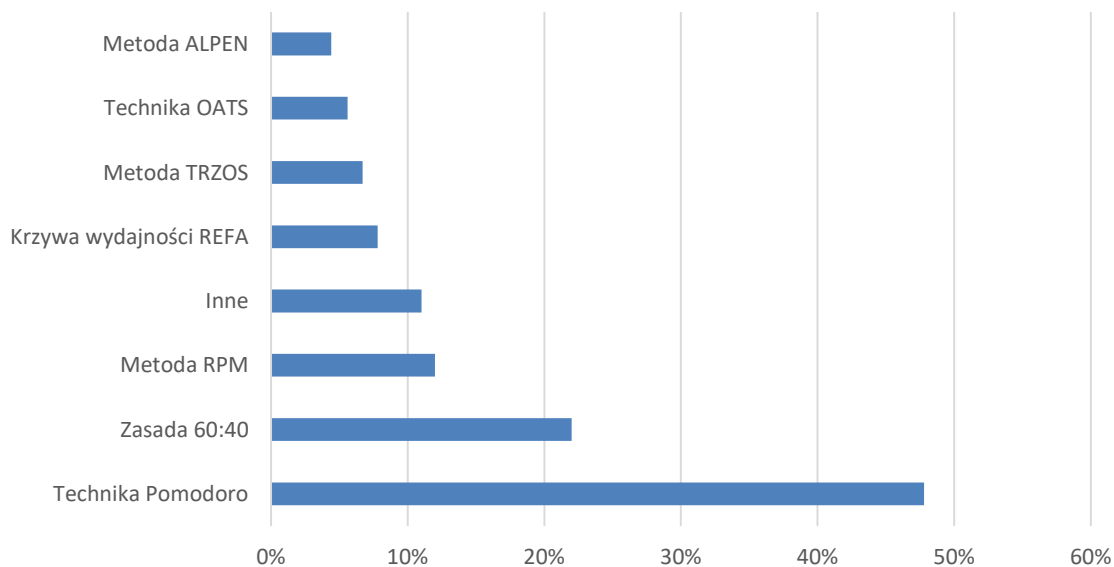
Uzyskanie jedynie odpowiedzi wskazujących na temat świadomości oraz źródła wiedzy

o metodach, technikach i zasadach zarządzania czasem mogłoby się okazać niewystarczające dla osiągnięcia założonego celu. Dlatego postanowiono zbadać zachowania badanych studentów i poproszono ich o wskazanie odpowiedzi na pytanie „Czy korzysta Pan(i) z metod, technik lub zasad zarządzania czasem?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 7.



**Rysunek 7.** Udział badanych wykorzystujących metody, techniki lub zasady zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

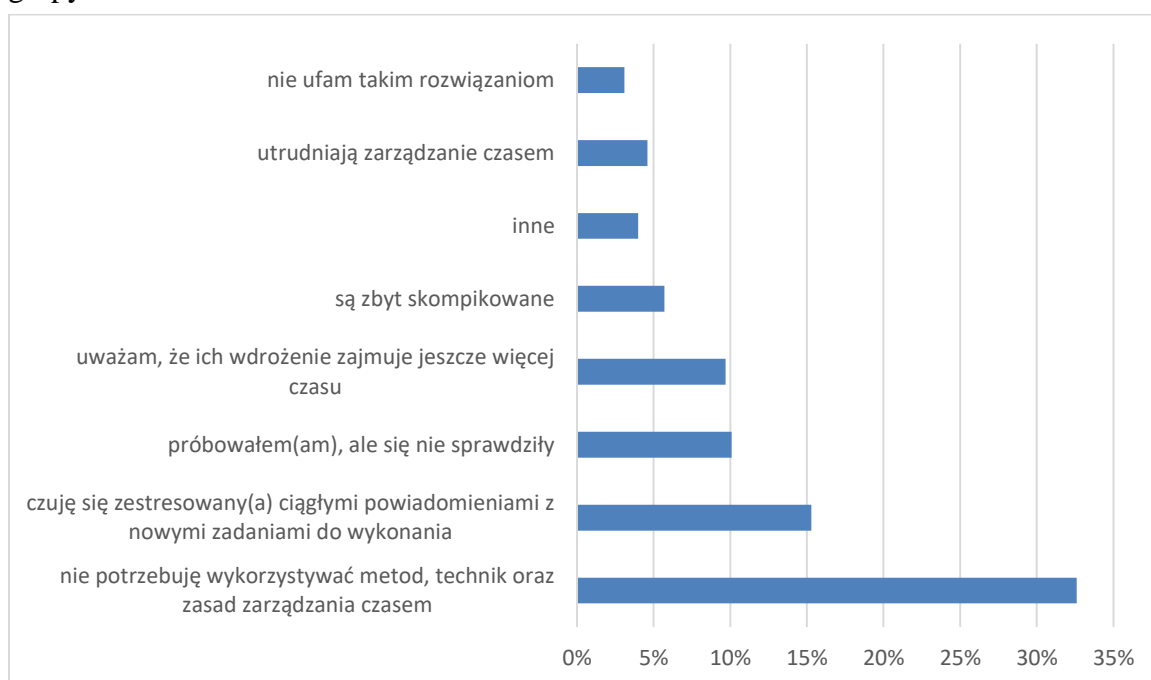
Zdecydowana większość badanych wskazała, że nie korzysta z metod, technik oraz zasad zarządzania czasem (88%). Badacze przyjęli dwa scenariusze odpowiedzi, które umożliwiały uzyskanie od każdej z grupy niezbędnych informacji. Dlatego też dla osób, które wskazały odpowiedź „tak” przygotowano pytanie „Z jakich metod, technik lub zasad zarządzania czasem korzysta Pan(i)?”. Natomiast kolejne pytanie „Dlaczego nie korzysta Pan(i) z metod, technik lub zasad zarządzania czasem?” skierowano do osób udzielających odpowiedzi przeczącej. Rozkład zaprezentowano na rysunkach nr 8 i 9.



**Rysunek 8.** Metody, techniki oraz zasady zarządzania czasem wykorzystywane przez badanych studentów. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.



Za najczęściej wskazywaną technikę w badanej próbie można uznać Technikę Pomodoro, ponieważ 48% respondentów udzieliło takiej odpowiedzi. Możliwe, że podział pracy na 25 minutowe sekcje oraz krótkie przerwy okazuje się najlepszym sposobem na skuteczne osiągnięcie zakładanych celów przez badaną grupę studentów. Ponadto istnieją na rynku aplikacje na urządzenia mobilne na przykład „Mechaniczny Pomidor” umożliwiające swobodne wykorzystanie techniki, bez konieczności samodzielnego pilnowania czasu. Kolejnymi opcjami, które uzyskały stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi są Zasada 60:40 (22%), Metoda RPM (12%). Powyższe wyniki wskazują, że przytoczone trzy rozwiązania są najczęściej adaptowane przez studentów z badanej grupy.

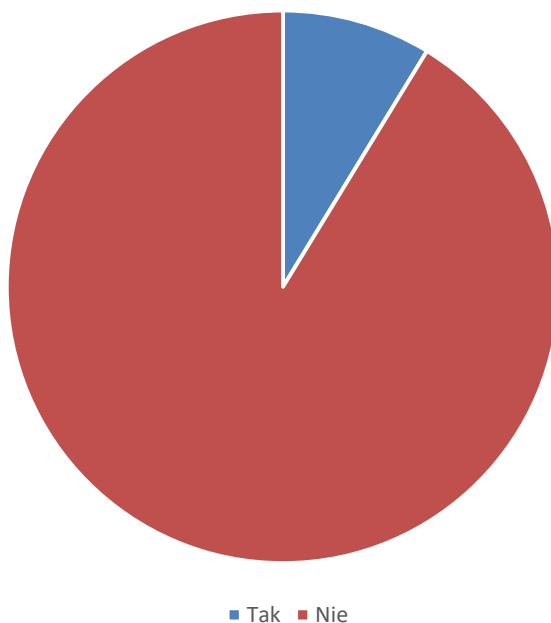


**Rysunek 9.** Przyczyny niewykorzystywania metod, technik lub zasad zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Mając na uwadze fakt, że opracowane metody, techniki oraz zasady zarządzania czasem mają na celu zoptymalizować nakład pracy studentów do osiągniętych wyników oraz poprawić wskaźnik skuteczności w osiągnięciu/zdobywaniu zakładanych celów, warto przeanalizować odpowiedzi dotyczące przyczyn niewykorzystania analizowanych rozwiązań. Najwięcej, bo 33% ankietowanych uznało, że nie potrzebuje wykorzystywać metod, technik oraz zasad zarządzania czasem. Możliwe, że są to osoby, które bardzo dobrze organizują swój czas i nie potrzebują pomocy w tej kwestii. Opcję „czuję się zestresowany(a) ciągłymi powiadomieniami z nowymi zadaniami do wykonania” zaznaczyło 15% ankietowanych. Prawdopodobnie są to osoby, które chciałyby robić wszystko zgodnie z planem, ale nie umieją sobie poradzić ze stresującymi powiadomieniami. W ramach przeprowadzonego badania można wyróżnić grupę osób, która próbowała, ale dla nich te rozwiązania się nie

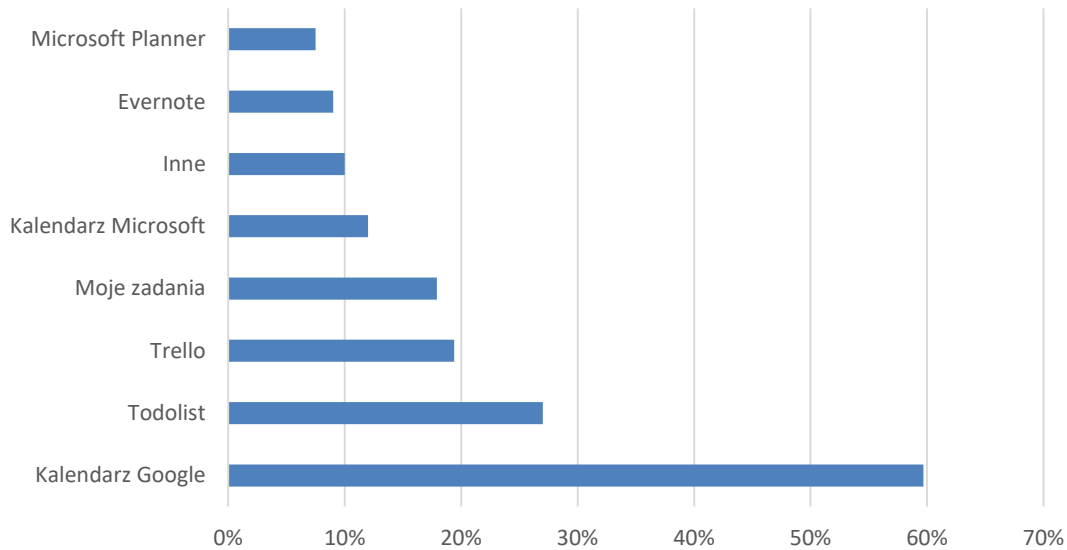
sprawdziły (10%). Ponadto 10% ankietowanych uznało, że wdrożenie takich rozwiązań zajmuje jeszcze więcej czasu, co doprowadziłoby do mniej efektywnego organizowania czasu, tym samym zarządzania nim na niskim poziomie. Pojawiły się również odpowiedzi wskazujące, że takie rozwiązania są „zbyt skomplikowane” (6%), utrudniają zarządzanie czasem (5%).

Uczestnictwo w zdalnym nauczaniu wymusza wykorzystywanie narzędzi pozwalających na przeprowadzenie komunikacji internetowej. Dlatego też stwierdzono, że ciekawym będzie zbadanie kwestii dotyczącej wykorzystania aplikacji do zarządzania czasem, gdyż studenci wykorzystują już aplikacje do uczestnictwa w zajęciach z wbudowanymi kalendarzami, listami zadań oraz innymi udogodnieniami, co można stwierdzić na podstawie wcześniej zadanych pytań. Poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Czy korzysta Pan(i) z aplikacji do zarządzania czasem?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 10.



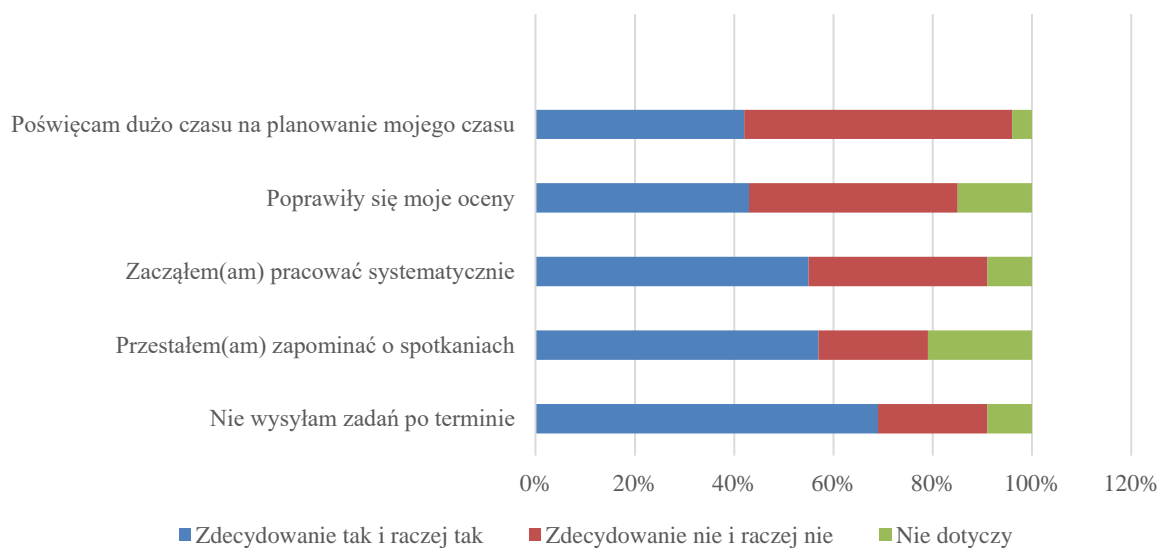
**Rysunek 10.** Wykorzystanie aplikacji do zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Podobnie jak w przypadku odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystania metod, technik oraz zasad zarządzania czasem, zdecydowana większość respondentów (91%) wskazała, że nie korzysta z aplikacji umożliwiających efektywne zarządzanie czasem. Jednak 9% respondentów mogło wskazać/zaznaczyć na wykorzystywane przez siebie aplikacje (rysunek nr 11) oraz wynikające z tego wybrane skutki (rysunek nr 12).



**Rysunek 11.** Aplikacje do zarządzania czasem wykorzystywane przez badanych studentów. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

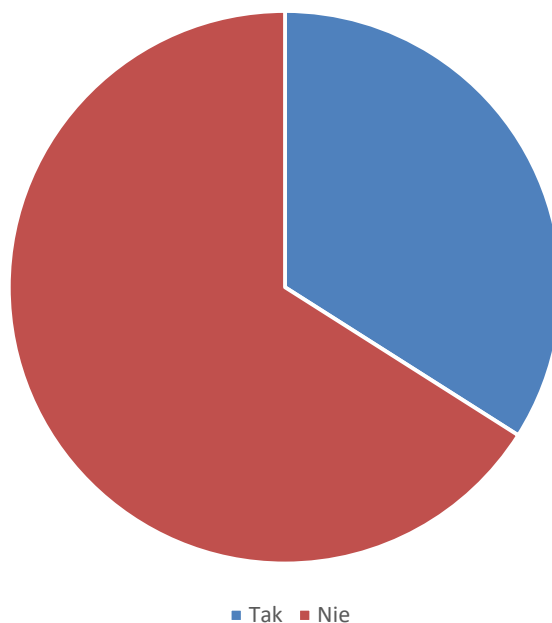
Respondenci najczęściej wskazywali Kalendarz Google (60%) jako aplikację, która umożliwia im zarządzanie czasem. Następnie Todolist (27%), Trello (19%), Moje zadania (18%), Kalendarz Microsoft (12%), Evernote (9%), Microsoft Planner (8%). Można zauważyć dużą rozbieżność między najczęściej wybieraną opcją, a kolejnymi. Być może wynika to z faktu, że studenci korzystają z wbudowanych aplikacji mobilnych, a jedną z nich w urządzeniach z systemem Android jest Kalendarz Google. Ponadto oferuje on wiele funkcji, które pozwalają nadać priorytet poszczególnym zadaniom, wydarzeniom oraz umożliwiają przedstawienie wprowadzonych informacji w sposób dopasowany do preferencji użytkownika.



**Rysunek 12.** Wybrane skutki związane z wykorzystaniem narzędzi do zarządzania czasem w trakcie nauczania zdalnego. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Analizując wybrane skutki związane z wykorzystaniem narzędzi (aplikacji) do zarządzania czasem w trakcie nauczania zdalnego należy wskazać na znaczny udział pozytywnych odpowiedzi, mających wpływ na skuteczne wypełnianie obowiązków przez studentów. Respondenci odpowiedzieli, że dzięki wykorzystaniu opisywanych narzędzi nie wysyłają zadań po terminie (69%), przestali zapominać o spotkaniach (57%), zaczęli pracować systematycznie (55%). Ponadto część z respondentów wskazała na zależność między wykorzystaniem aplikacji do zarządzania czasem, a otrzymywanymi stopniami (43% z nich uznało, że poprawiły się ich oceny). Jednak należy podkreślić, że są to jedynie subiektywne opinie badanych studentów.

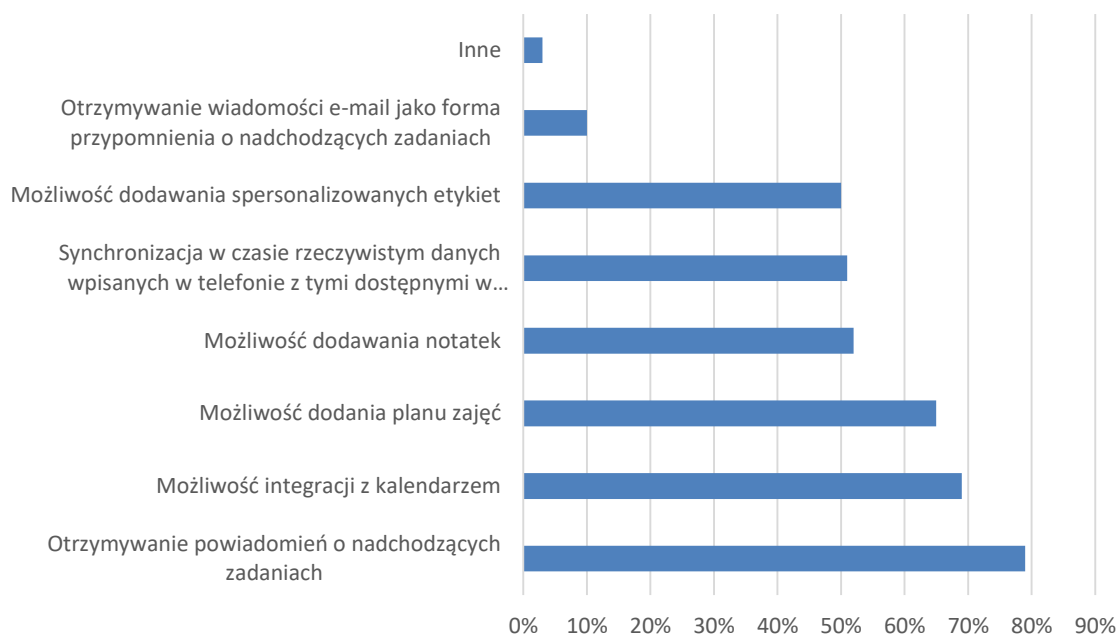
W ramach prowadzonych analiz postanowiono zbadać również nastawienie studentów uczestniczących w zdalnym nauczaniu do wykorzystania aplikacji do zarządzania czasem. W tym celu poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie „Czy chciał(a)by Pan(i) korzystać z aplikacji do zarządzania czasem podczas nauczania zdalnego?”. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na rysunku nr 13.



**Rysunek 13.** Nastawienie badanych studentów do możliwości wykorzystania aplikacji do zarządzania czasem podczas nauczania zdalnego. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Większość respondentów uznało, że nie chcieliby korzystać z takich aplikacji (66%). Przyczyną tego zjawiska może być fakt, że uważają, że są dobrze zorganizowani, a wdrożenie takiego rozwiązania może spowolnić ich działania. Natomiast 34% respondentów wykazało pozytywne nastawienie do możliwości wykorzystania aplikacji do zarządzania czasem

podczas nauczania zdalnego. Dlatego poproszono ich o wskazanie funkcjonalności, których oczekują od takich narzędzi (rysunek 14).



**Rysunek 14.** Oczekiwane funkcjonalności aplikacji do zarządzania czasem. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań, n=770.

Za najważniejszą funkcjonalność można uznać „otrzymywanie powiadomień o nadchodzących zadaniach”, gdyż 79% respondentów wskazało taką odpowiedź. Dzięki temu możliwe jest realizowanie wielu zadań bez konieczności monitorowania terminu ich wykonania. Następnie wskazywano możliwość integracji z kalendarzem (69%), możliwość dodania planu zajęć (65%) oraz notatek (52%). Prezentowane odpowiedzi wskazują na konieczność dostępu do opcji umożliwiających wprowadzanie i ustawianie różnych elementów dopasowanych do indywidualnych potrzeb użytkownika. Warto zauważyć, że 51% ankietowanych wskazało na potrzebę synchronizacji w czasie rzeczywistym danych wpisanych w telefonie z tymi dostępnymi w komputerze.

## 6. Podsumowanie

Analizując kwestie zarządzania czasem przez studentów, którzy uczestniczyli w nauczaniu zdalnym w czasie prowadzonych badań, należy podkreślić wysoki odsetek badanych, którzy nie wykorzystują opracowanych metod, technik oraz zasad wspomagających efektywne i skuteczne osiągnięcie celów edukacyjnych. Warto wskazać również na odbiór studentów zmiany związanej z formą prowadzenia zajęć na uczelniach

wyższych w kontekście analizowanego czasu wolnego. Osoby wchodzące w skład próby badawczej miały podzielone opinie na ten temat. Większa część ankietowanych (55%) uważała, że czasu wolnego jest tyle samo w stosunku do nauczania w formie stacjonarnej, a 45%, że jest jego mniej. Przyczyn tego zjawiska można poszukiwać w wskazanych przez studentów kwestiach dotyczących na przykład subiektywnej oceny organizacji własnego czasu. Wśród ankietowanych 74% uznało, że potrafi zorganizować swój czas. Można zaryzykować twierdzeniem, że badani studenci posiadają własne sposoby, które wypracowali na przestrzeni lat edukacji, więc nie potrzebują innych, nieznanymi im metod, technik oraz zasad zarządzania czasem. Jednak badano również kwestie związane z wykorzystaniem aplikacji umożliwiających organizację czasu. Zdecydowana większość studentów wskazała, że nie wykorzystuje takich aplikacji (91%) i nie zamierza tego robić (66%). Przyniesione dane pokazują znaczny brak zainteresowania studentów aplikacjami do zarządzania czasem. Jednak postanowiono uzyskać informację od ankietowanych wyrażających chęć wykorzystania opisywanych aplikacji (33%) na temat oczekiwanych funkcjonalności. Najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami była możliwość otrzymywania powiadomień o nadchodzących zadaniach (79%), możliwość integracji z kalendarzem (69%), możliwość dodania planu zajęć (65%) oraz możliwość dodania notatek (52%). Ważne jest to, że badani studenci wykorzystujący metody, techniki oraz zasady zarządzania czasem wskazują na pozytywne skutki wynikające z podejmowanych aktywności. Ciekawym faktem może być porównanie otrzymanych wyników na temat organizacji czasu przez studentów w trakcie nauczania stacjonarnego. Dlatego powyższe wnioski stanowią wstęp do prowadzenia badań w tym zakresie.

## Bibliografia

1. Adair J., (2000), *Anatomia biznesu. Zarządzanie czasem*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emila.
2. Białobłocki T., Moroz J., (2006) *Nowoczesne techniki informacji i komunikacji – ich rozwój i zastosowanie*. Witkowska M., Cholawo-Sosnowska K, *Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo naukowe PWN.
3. Biela Ł., Współczesne metody zarządzania czasem pracy w polskiej policji, *Zbliżenia Cywilizacyjne, Volume 2*.
4. Dood P., Sundheim D., (2009), *Zarządzaj swoim czasem. 28 sprawdzonych technik*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
5. Frasunkiewicz M., (2020) *Nowe technologie. Edukacja zdalna*, Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej, *Volume 5*.
6. Garrison N.D., Vaughan N.D., (2007), *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles and Guidelines*, San Francisco, Joosey-Bass.
7. Hutter H., (2006), *Zarządzanie czasem – na co nie warto tracić czasu – sposoby rozpoznawania*, Wrocław, Wydawnictwo BC Edukacja.
8. Kobza J., Syrkiewicz-Świtłała M., *Zarządzanie czasem w systemie opieki zdrowotnej* (2020.06.19.). Available online: <http://medpr.imp.lodz.pl/Zarządzanie-czasem-w-systemie-opieki-zdrowotnej-wybrane-aspekty,546,0,2.html>.
9. Kopiał P., Analiza metod e-learningowych w kształceniu dorosłych, *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, Volume 9*.
10. Korzan D., *Ewolucja kształcenia zdalnego* (2020.06.19). Available online: [file:///C:/Users/Asus%20PC/Desktop/zdalne%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus%20PC/Desktop/zdalne%20(1).pdf).
11. Kukwa M., Systemy wspomagające zarządzanie czasem, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Volume 308*.
12. Olejniczak A., Efektywne zarządzanie czasem – wybrane zagadnienia, *Marketing Instytucji Badawczych i Naukowych, Volume 1*.
13. Póljanowicz W., *Efektywność zdalnej edukacji w aspekcie nauczania przedmiotów medycznych* (2020.06.19). Available online: [file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/E-edukacja\\_12\\_2014\\_Poljanowicz.pdf](file:///C:/Users/Asus%20PC/Downloads/E-edukacja_12_2014_Poljanowicz.pdf).
14. Roguszczak M., (2010), *Zarządzanie czasem pracy menadżera*, Warszawa, Dom Wydawniczy Elipsa.
15. Salomon G., (2004), *E-moderating: the key to teaching amd learning online*, London, Kogan Page.

16. Seiwert L.J., (1998), *Zarządzanie czasem. Bądź panem swojego czasu*, Wydawnictwo Placet.
17. Smal T., (2009), Nauczanie na odległość (E-learning), *Zeszyty Naukowe WSOWL, Volume 3*.
18. Szaban J., (2003), *Miękkie zarządzanie*, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.



## ANALIZA SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Magdalena KABIESZ<sup>1</sup>, Jolanta CIUKAJ<sup>2</sup>, Patrycja KABIESZ<sup>3</sup>

Koło Naukowe Inżynierii Produkcji FanTech

<sup>1</sup> Akademia WSB Wydział Zamiejscowy, magda.kabiesz@outlook.com

<sup>2</sup> Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, ciukajjolanta@gmail.com

<sup>3</sup> Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, patrycja.kabiesz@polsl.pl\*

**Streszczenie:** Sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od efektywności systemu motywacyjnego. Każdy zmotywowany pracownik jest bardziej zaangażowany w realizację założonych celów, co zbliża przedsiębiorstwo do osiągnięcia pożądanego wyniku. Pomimo dużego zainteresowania w zakresie motywacji do czynników o charakterze ekonomicznym nie powinno się zapominać o niematerialnych elementach systemu, które w istotny sposób wpływają na wydajność pracy zatrudnionych. W artykule wyjaśniono pojęcie systemu motywacyjnego i jego funkcji w przedsiębiorstwie. Ponadto zidentyfikowano kluczowe czynniki mobilizujące pracowników do pracy. Przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczące oceny systemu motywacyjnego oraz preferencji respondentów w odniesieniu do rodzajów instrumentów motywacyjnych w różnych organizacjach znajdujących się na terenie Polski. Celem artykułu jest wskazanie najskuteczniejszych narzędzi motywacji. Wnioski z badań mogą wspomóc opracowanie nowego lub udoskonalenie istniejących systemów motywacyjnych oraz w znacznym stopniu mogą się przyczynić do wzrostu zadowolenia i zaangażowania pracowników.

**Słowa kluczowe:** system motywacyjny, czynniki oceny systemu motywacyjnego, motywacja do pracy

## ANALYSIS OF MOTIVATION SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

**Abstract:** The success of an enterprise largely depends on the effectiveness of the incentive system. Each motivated employee is more involved in achieving their goals, which brings the company closer to achieving the desired result. Despite the great interest in motivating economic factors, one should not forget about the intangible elements of the system that significantly affect the productivity of employees. The article explains the concept of incentive system and its functions in an enterprise. In addition, key factors motivating

employees to work were identified. The results of the survey concerning the assessment of the incentive system and the preferences of the respondents in relation to the types of incentive instruments in various organizations located in Poland are presented. The conclusions of the study can help develop new or improve existing incentive systems and can significantly contribute to employee satisfaction and commitment.

**Keywords:** motivational system, factors of motivational system assessment, motivation to work

## 1. Wprowadzenie

Motywacja jest pojęciem wielowymiarowym i definiowana różnorodnie przez poszczególnych badaczy, w zależności od eksponowania aspektów, które ich głównie interesują. Można ją określić jako chęć zrobienia czegoś po to, aby coś osiągnąć. Young (Cofer, and Appely, 1972) zdefiniował motywację jako proces wzbudzający działanie utrzymujące je w toku i regulujący jego przebieg. Natomiast Reykowski (Reykowski, 1977) określa motywację jako pojęcie ogólne, które obejmuje takie zjawiska, jak: intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś, obawa przed czymś.

W połowie XX wieku, w psychologii ukształtowało się podejście humanistyczne, w którym człowiek widziany był jako istota wolna, mająca ogromne możliwości samorealizacji (Górska and Lewandowski, 2010).

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy (Kościelniak, 2010). Dlatego też motywacja w pracy ma bardzo istotne znaczenie. W zasobach ludzkich odgrywa kluczowy czynnik w każdej organizacji (Berny, Leśniewski and Górski, 2012). Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym pracownicy współfunkcjonują dla osiągnięcia określonych przez firmę celów, które są formułowane w jej misji i wizji.

Doceniając rolę systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie jako cel artykułu przyjęto zidentyfikowanie kluczowych czynników mobilizujących pracowników do pracy oraz przedstawiono wyniki badań, które nakreślają pożądane kierunki zmian w zakresie instrumentów systemu motywacyjnego.

## 2. Motywacja w pracy i systemy motywacyjne

Satysfakcja z pracy jest wskaźnikiem zadowolenia z rodzaju wykonywanej pracy oraz wszystkich jej aspektów. Odczuwać ją może każdy pracownik, który jest przekonany, że jego praca przynosi efekty dla firmy. Pod koniec lat pięćdziesiątych w USA

przeprowadzono badania, w których ustalono hierarchię dążeń, które praca zaspokaja (Stoner, Freeman and, Gilbert, 1997):

- ! dążenie do zajęcia określonego miejsca w życiu zbiorowości,
- ! dążenie do ekonomicznego zabezpieczenia (płaca, ubezpieczenia)
- ! dobre warunki pracy (przyjemne otoczenie, higiena)
- ! decydowanie o własnych sprawach
- ! rozumienie całości spraw firmy.

Zadowolenie z pracy pojawia się wówczas, gdy czynności wykonywane przez człowieka są dostosowane pod względem trudności i obciążenia do jego umiejętności i sił.

Każdy kierownik w danej firmie chce, aby jego pracownicy pracowali efektywnie, szanowali jego decyzje, akceptowali normy obowiązujące w przedsiębiorstwie. Dlatego też chcąc wzmocnić zaangażowanie podwładnych należy postępować według określonych zasad (Smolarek, and Dzieńdziora, 2016):

- ! inicjować rozmowy z pracownikami na temat dążeń i wartości organizacji,
- ! prowadzić rozmowy z pracownikami na temat bieżących działań jednostki,
- ! angażować pracowników do realizacji własnych celów,
- ! podnosić jakość warunków pracy w organizacji,
- ! starać się zapewnić pracownikom bezpieczeństwo pracy,
- ! dawać pracownikom możliwość wypowiedzania się na dany temat.

Przestrzegając wyżej wymienione zasady przedsiębiorstwo pracuje o wiele efektywniej, dążąc do jak najlepszych wyników. Aby je osiągnąć kierownictwo musi wprowadzać pewne systemy motywacyjne, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Zdaniem wielu specjalistów, warunkiem koniecznym wysokiej efektywności motywowania jest kierowanie się następującymi kryteriami podczas implementacji systemu motywowania w przedsiębiorstwie (Pęcek and Walas-Trębacz, 2018):

- ! kryterium indywidualizacji (każdy człowiek jak odrębna osoba dysponująca różnymi predyspozycjami psychicznymi i fizycznymi, kwalifikacjami),
- ! kryterium kompleksowości, którego istotą jest wykorzystywanie szerokiego zakresu zróżnicowanych bodźców wpływających zarówno na sferę psychiczną, jak i materialną wszystkich członków organizacji,
- ! kryterium konkretności, którego podstawą jest stosowanie jednolitych oraz jednoznacznie sformułowanych kryteriów kontroli jakości pracy każdego z pracowników,
- ! kryterium naukowości, które przejawia się w ciągłym doskonaleniu metod motywowania oraz poszerzanie wiedzy kierownictwa akcentując znaczenie obszaru psychologii i socjologii,

- ! kryterium systematyczności, którego podstawą jest ciągle zainteresowanie dla poczynań osoby motywowanej, co sprawia, że wzrasta u niej poczucie przynależności do przedsiębiorstwa.

System motywowania wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników, a także wykorzystuje ich potencjał. Skuteczność, z punktu widzenia przedsiębiorstwa systemów motywowania jest realizacja celów-zadań motywującego, natomiast dla pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia. Skuteczny system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze. Ponadto powinien uwzględniać wszystkie funkcje płac: motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną (Pęcek and Walas-Trębacz, 2018).

### **3. Motywacja pracowników pozytywna a negatywna**

Odpowiednie mobilizowanie personelu firmy posiada odpowiednie systemy nagród i kar. Motywowaniem pozytywnym nazywamy aktywizowanie pracownika za pomocą nagród (np. podwyżka, premie, nagroda itp.). Każdy pracodawca oferuje zatrudnionemu pewną dozę swobody, pozwala mu się rozwijać, realizować swe cele i zamierzenia, o ile spełnia postawione przez szefa wymagania. Jednak nie zawsze należy pozwalać na ciągle wynagradzanie pracowników, zaleca się zachowanie „złotego środka” (Sroka, 2017). Personel musi być świadomy tego, że na nagrodę należy sobie zapracować, dlatego też wymaga się od niego pewnego zaangażowania w pracę na rzecz firmy, a także wykonywania swoich obowiązków z należytą starannością (Krzyżak and Motyka, 2015).

Podstawowy rodzaj bodźców motywujący pracowników składa się z dwóch czynników (Ciekanowski, 2012):

- ! czynniki ekonomiczne inaczej materialne, które na ogół wywierają największy wpływ na zachowanie pracownika, motywują go do bardziej efektywnego wykonywania swojej pracy np. płace, nagrody, premie, pożyczki, dofinansowania,
- ! czynniki pozaekonomiczne inaczej niematerialne, oddziałują w mniejszym stopniu na pracownika niż ekonomiczne, są to np. pochwały ustne, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia, posiadanie telefonu/samochodu służbowego, wyjazdy integracyjne, opieka medyczna, bony żywnościowe, zachowanie work-life balance, paczki świąteczne, system kafeteryjny, system MyBenefit/Ok system.

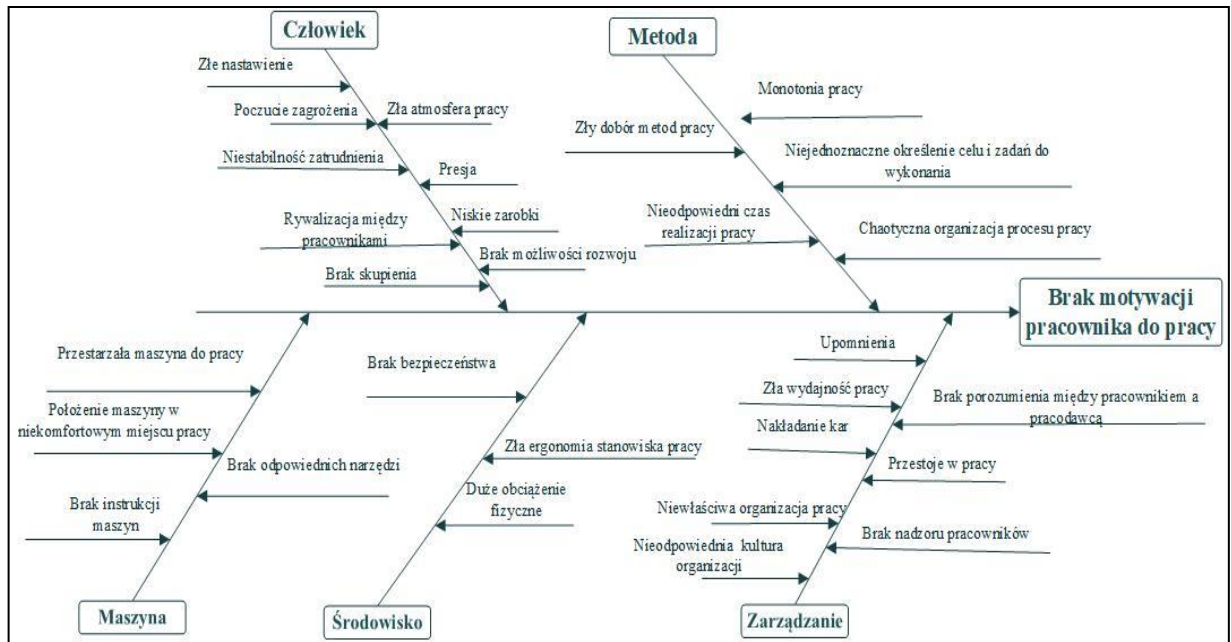
Czynniki ekonomiczne stanowią główne źródło napędowe skłaniające człowieka do podjęcia pracy, pozostania w niej i rozwijania się. Natomiast pozaekonomiczne nagradzają pracownika za dobrą pracę poprzez zapewnienie mu poczucia pewności, że są częścią całej firmy oraz gwarantują stabilność zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy.

Należy jednak pamiętać, że zbyt silna motywacja może jednak paraliżować działanie, powodując nadmierne napięcie emocjonalne. Powodami obniżonej sprawności działania i wydajności pracy przy zbyt wysokiej motywacji, są ([Charakterystyka procesu motywacji pracowniczej](#), 2016):

- ! zbyt silna motywacja powoduje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;
- ! pracownik tak się przejmuje śledzeniem wyników bezpośrednich i czynników, które na nie wpływają, że traci świadomość tych elementów sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długotrwałe, a w ostatecznym rachunku musi się to odbić ujemnie na wydajności;
- ! przy silnym napięciu i niepokoju ludzie tracą zdolności rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne.

Motywacja negatywna oparta jest na wprowadzaniu do firmy stanu zagrożenia i lęku. Jednym ze sposobów pobudzających pracowników do wykonywania poszczególnych zadań jest system sankcji stosowanych w momencie zaniedbywania obowiązków (np. obniżenie wypłaty, pozbawienie premii, udzielenie nagany, upomnienia, przeniesienie na inne stanowisko) (Dolot, 2014).

Pracodawca sam musi dobrać odpowiednie metody motywowania pozytywnego czy negatywnego, które będą właściwe dla specyfiki danego przedsiębiorstwa (Sroka, 2017). Nieodpowiednio dobrane systemy motywowania wiążą się z wystąpieniem negatywnych skutków, co prowadzi do zmniejszenia efektywności pracy, a co za tym idzie do ponoszenia strat w przedsiębiorstwie. Na rys.1 przedstawiono przyczyny braku motywacji pracownika do pracy.



**Rysunek 1.** Diagram przyczynowo skutkowy braku motywacji pracownika do pracy  
Źródło: opracowanie własne

Skutki przedstawione na diagramie mogą nieść za sobą poważne konsekwencje nie tylko dla firmy, ale również dla pracownika. Przedsiębiorstwo ponosi wtedy koszty związane z mniejszą wydajnością i efektywnością pracy, ale również może utracić wyszkolonego i doświadczonego pracownika. Natomiast z punktu pracownika może on ponieść straty nie tylko finansowe, ale również straty o podłożu psychicznym np. brak chęci do pracy, niepewność, brak skupienia, strach.

#### 4. Metodologia badań

Badania zostały przeprowadzone na grupie 45 respondentów z wykorzystaniem formularza ankietowego Google wśród pracowników pochodzą z różnych przedsiębiorstw znajdujących się na terenie całej Polski. Opracowany kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części, tj. metryczki, która charakteryzowała respondentów oraz pytań szczegółowych mających za zadanie ocenę obecnego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie wg 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie źle, a 5 oznaczało zdecydowanie dobrze. Ponadto zidentyfikowano kluczowe czynniki mobilizujące pracowników do pracy. Badania zostały przeprowadzone w 2020 r., w okresie panowania w Polsce pandemii *koronawirusa* SARS-CoV-2. Tabela 1 przedstawia charakterystykę badanych z perspektywy różnych kryteriów.

**Tabela 1.**

*Charakterystyka respondentów wg różnych kryteriów*

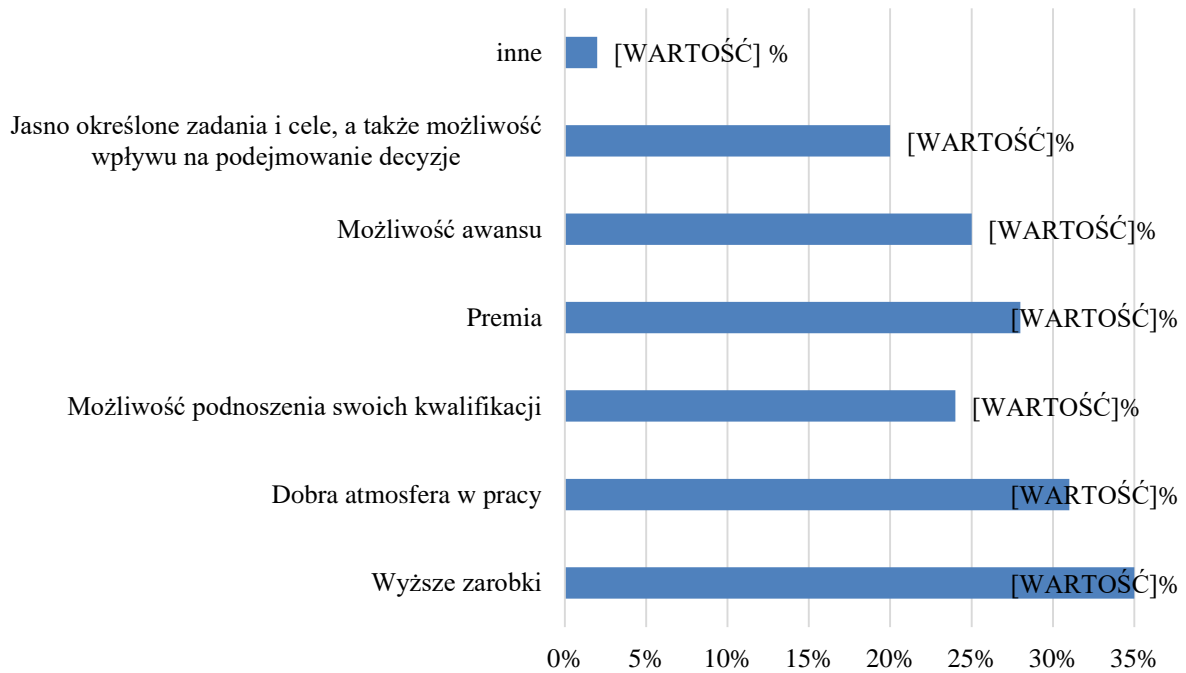
<b>Charakterystyka respondentów:</b>			
<b>Płeć</b>			
Kobiety – 73,3%		Mężczyźni – 26,7%	
<b>Wiek</b>			
< 25 lat – 48,9%	25 – 30 lat – 37,8%	30 – 45 lat – 11,1%	> 45 lat – 2,2%
<b>Staż w aktualnej firmie</b>			
< 1 roku – 35,6%	1-5 lat – 53,3%	> 5 lat – 11,1%	
<b>Wielkość firmy</b>			
< 10 pracowników – 17,8%	10 - 50 pracowników – 28,9%	50 – 250 pracowników – 13,3 %	> 250 pracowników – 40%

Źródło: opracowanie własne.

Średnia wieku kobiet uczestniczących w badaniach wyniosła 32, a średnia wieku mężczyzn 29. Najstarszy uczestnik badań miał 62 lat, a najmłodszy respondent był w wieku 19 lat. Wśród ankietowanych dominowali pracownicy z przedsiębiorstw, które zatrudniają powyżej 250 osób.

## 5. Badania

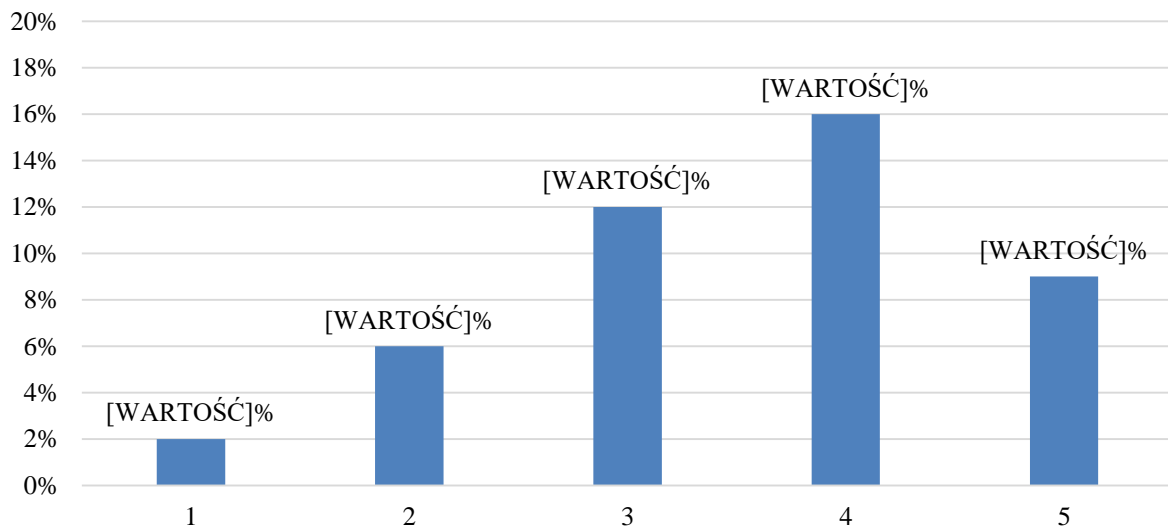
Analizując odpowiedzi ankietowanych (rys. 2) u prawie połowy (44,4%) nie ma jasno określonego systemu motywacyjnego w firmie, jednakże większość ankietowanych osób (55,6%) zna system motywacyjny w firmie, w której pracuje. Z przeprowadzonych badań (wykres 1) można wywnioskować, że najlepiej do pracy motywują czynniki finansowe, jednak czynniki pozafinansowe również są ważne. Ankietowani uznali, że najbardziej motywującym czynnikiem do pracy są wyższe zarobki (77,8%) czy także premia (62,2%). Czynniki pozafinansowe, które cieszą się największym uznaniem są: dobra atmosfera w pracy (68,9%), możliwość awansu (55,6%), podnoszenie kwalifikacji (53,3%), jasno określone zadania i cele, a także możliwość wpływu na podejmowane decyzje (44,4%). Jedynie 4,4% ankietowanych wskazało inne czynniki motywujące, które należą do czynników pozapłacowych i są to: dobre kontakty z szefem/kierownikiem, wyróżnienia za osiągnięcia w pracy, poczucie, że jest się cenionym pracownikiem, a także elastyczne godziny w pracy.



**Rysunek 2.** Czynniki wpływające na motywację  
Źródło: opracowanie własne

Respondenci określając swój stopień motywacji do pracy mieli do dyspozycji 5 stopniową skalę, gdzie 1 oznaczało bardzo niski stopień motywacji, natomiast 5 oznaczało bardzo wysoki stopień motywacji. Rysunek nr 3 prezentuje poszczególne odpowiedzi. Najwięcej ankietowanych ocenia swój stopień motywacji jako wysoki (35,6%). Tylko niewielka ilość osób określa swoją motywację do pracy jako bardzo wysoką (20%). Należy się zastanowić co w przypadku, kiedy respondenci określają swoją motywację jako bardzo niską (4,4%) i czy pracodawca, może takie osoby w jakiś sposób zmotywować do pracy.

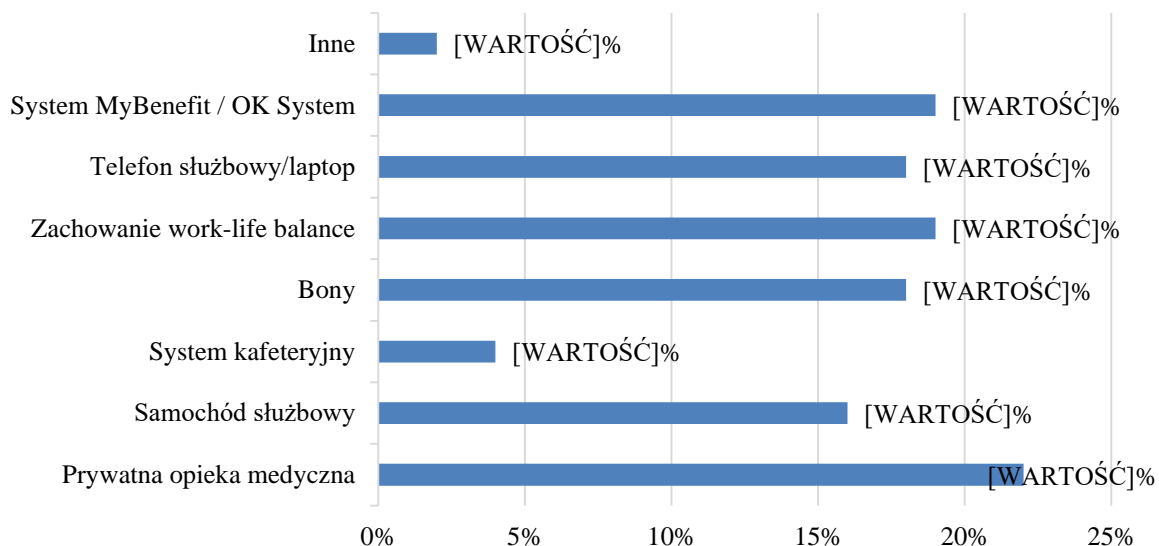




**Rysunek 3.** Poziom motywacji do pracy

Źródło: opracowanie własne

Rozkład poszczególnych czynników wpływających na motywację prezentuje rysunek nr 4. Czynnikami pozapłacowymi, które motywują pracowników najbardziej cieszą się popularnością: prywatna opieka medyczna (48,9%), work-life balance (42,2%), system MyBenefit/OK System (42,2%), bony oraz telefon służbowy/laptop (40%). Respondenci wyróżnili również inne czynniki (4,4%) do których należą: atmosfera, możliwość rozwoju firmy, wcześniejsza emerytura.

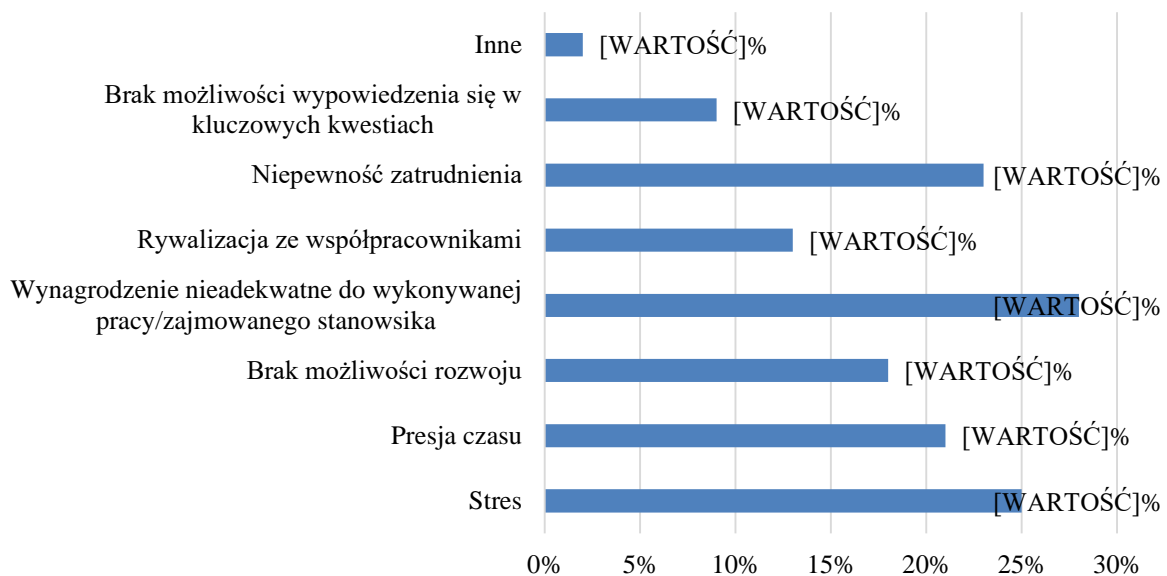


**Rysunek 4.** Czynniki pozapłacowe wpływające na motywację

Źródło: opracowanie własne

Na rysunku nr 5 przedstawiono co tak naprawdę demotywuje ludzi w pracy. Większość przebadanych osób stwierdziło, że najbardziej demotywująco działa na nich nieadekwatne

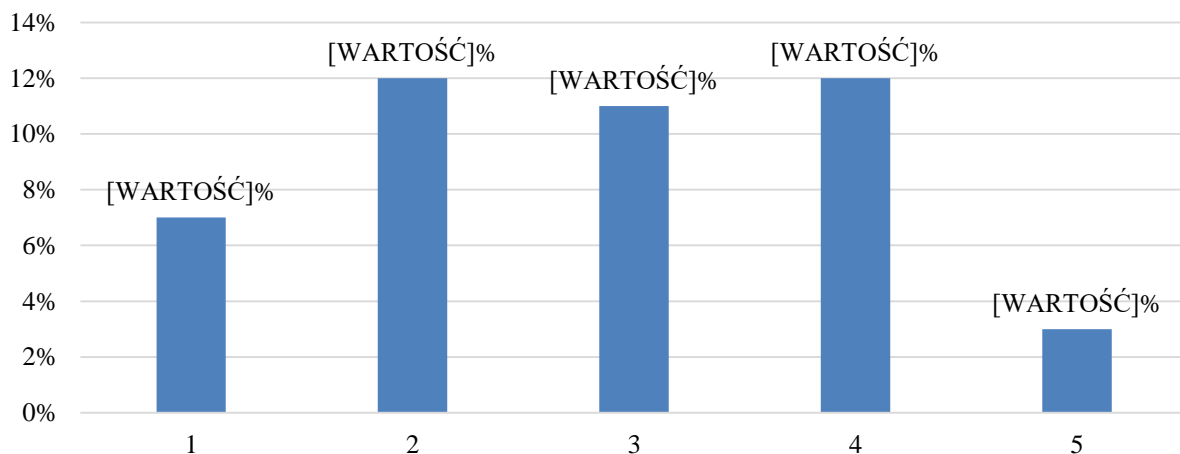
wynagrodzenie w stosunku, co do wykonywanej pracy (68,2%). Pracownicy nie lubią również sytuacji stresowych (55,6%), ponieważ zniechęca ich to do wykonywanej pracy. W aktualnych czasach tj. w dobie koronawirusa, ponad połowa ankietowanych (51,1%) obawia się o swoje stanowisko pracy, co ma swoje odzwierciedlenie i wpływa na motywację. Presja czasu (46,7%), brak możliwości rozwoju (40%), rywalizacja ze współpracownikami (28,9%) a także brak możliwości wypowiedzenia się przez pracowników w kluczowych kwestiach (20%) nie przynosi korzystnych efektów w odniesieniu do motywacji. Ankietowani zauważyli również inne (4,4%) demotywujące czynniki, pośród których zostały wymienione: praca po 8 godzin, czy także mobbing.



**Rysunek 5.** Czynniki wpływające demotywująco na pracowników

Źródło: opracowanie własne

Respondenci mieli za zadanie ocenić istniejący system motywacyjny w firmach, w których aktualnie pracują w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo słabo, natomiast 5 oznacza bardzo dobrze. Na rysunku nr 6 przedstawiono następujące wyniki: 33,4% ankietowanych oceniło aktualny system motywacyjny pozytywnie (ocena na poziomie 4 i 5). Najczęściej zostały jednak udzielone odpowiedzi negatywne tj. 42,3% (ocena na poziomie 1 i 2). Jedynie 24,4% badanych osób udzieliło odpowiedzi neutralnych (ocena na poziomie 3). Kierownictwo tych organizacji powinno w większym stopniu zadbać o motywację pracowników, aby zdiagnozować problem w tych przedsiębiorstwach należałoby przeprowadzić badania, tak aby ustalić przyczyny niezadowolenia pracowników.



**Rysunek 6.** Ocena systemu motywacyjnego w firmach

Źródło: opracowanie własne

Następnie zgodnie z tabelą 2 ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące istotności czynników finansowych wpływających na motywację do pracy. Dla 86,6% ankietowanych ważne jest, jakie otrzymują wynagrodzenie i zwracają na to uwagę, jedynie 8,9% badanych osób nie zwraca uwagi na to, jakie otrzymują wynagrodzenie. Respondenci odpowiadający na pytania w 44,4% uważa, że ich wynagrodzenie jest adekwatne do zajmowanego stanowiska, taka sama ilość osób odpowiedziała w negatywny sposób, że ich wynagrodzenie nie jest adekwatne do ich stanowiska. Prawie połowa odpowiedzi 42,3% dotyczy zadowolenia z systemu socjalnego w firmie, natomiast niewiele mniej osób jest niezadowolonych z panującego systemu 40%.

**Tabela 2.***Ocena ważności poszczególnych stwierdzeń.*

	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
	struktura w %				
Moje wynagrodzenie jest dla mnie ważne	8,9	0	4,4	22,2	64,4
Moje wynagrodzenie jest adekwatne do zajmowanego stanowiska	13,3	31,1	11,1	33,3	11,1
System socjalny w mojej firmie jest dobrze zbudowany	17,8	22,2	17,8	35,6	6,7

Źródło: opracowanie własne

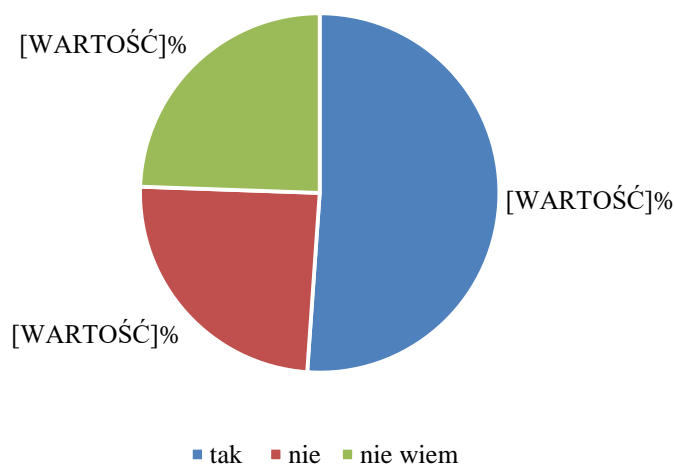
Tabela 3 przedstawia jak ważne dla ankietowanych są poszczególne instrumenty pozafinansowe. Ankietowani w większości czynniki motywujące uznali jako istotne. Do czynników, które nie należy według badanych do istotnych zostały uznane: paczki świąteczne dla dzieci, pożyczki pracownicze, wyjazdy integracyjne a także publiczna pochwała.

**Tabela 3.***Pozafinansowe systemy motywacyjne – stopień ważności.*

	Zdecydowanie nie ważne	Nie ważne	Nie mam zdania	Ważne	Zdecydowanie ważne
	struktura w %				
Paczki świąteczne dla dzieci	11,1	22,2	28,9	26,7	11,1
Dofinansowanie do wypoczynku	4,4	11,1	15,6	46,7	22,2
Bony świąteczne	2,2	13,3	6,7	53,3	24,4
Dodatkowe ubezpieczenie medyczne	0	17,8	4,4	35,6	42,2
Pożyczki pracownicze	15,6	15,6	37,8	20	11,1
Wyjazdy integracyjne	8,9	28,9	24,4	24,4	13,3
Publiczna pochwała	11,1	22,2	22,2	24,4	20
Dofinansowanie do studiów, szkoleń, kursów	6,7	13,3	11,1	33,3	35,6
Bilety do kina, siłowni, parków rozrywki	17,8	24,4	6,7	40	11,1
Prywatna opieka medyczna	4,4	11,1	8,9	33,3	42,2

Źródło: opracowanie własne

Na koniec ankiety zapytano o planowane zmiany miejsca zatrudnienia (rys. 7). Zdecydowana większość (75,5%) ankietowanych odpowiedziała, że zamierza zmienić pracę w ciągu najbliższych 2 lat. Pośród osób, które zamierzają zmienić pracę najczęściej powodem zmiany są: niskie zarobki (52,9%), zła atmosfera w miejscu pracy (41,2%), brak możliwości rozwoju (35,3%), lepsza oferta innego pracodawcy (32,4%), praca niedopasowana do wykształcenia (17,6%), złe relacje z przełożonym oraz zbyt wymagająca praca (11,8%), zmiana miejsca zamieszkania (2,9%).



**Rysunek 7.** Możliwość zmiany pracy w okresie najbliższych 2 lat. Źródło danych: opracowanie własne  
Źródło: opracowanie własne

## 6. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wyznaczają kierunki rozwoju i doskonalenia systemów motywacyjnych oraz stosowanych w nich instrumentów finansowych i pozafinansowych. Kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa, stąd wydaje się zasadne odpowiednie zarządzanie aspektami finansowymi i pozafinansowymi, aby realizować założone cele przedsiębiorstwa. Jednym z istotnych problemów jest brak jasnych zasad systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie. Ponadto wielu pracowników uważa, iż otrzymuje wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy. Pomimo wzrostu kosztów utrzymania pracownika związanego z wyższą pensją, przedsiębiorstwa powinny rozważyć możliwość wprowadzenia takich zmian, które będą korelować z osiąganą wydajnością poszczególnych pracowników. Ponadto zapewnienie podwładnym przyjaznej atmosfery w pracy, zmienienie stylu kierowania przełożonego czy zapewnienie samorozwoju może

przyczynić się w znacznym stopniu do zaangażowania pracowników w życie firmy, a działania te nie wymagają ponoszenia nakładów finansowych.

## Bibliografia:

- Berny, J. Leśniewski, M. A., and Górski, P. (2012) Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. Zeszyty naukowe Uniwersytetu, Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie. pp. 77-89.
- [\(06.05.2016\) http://absta.pl/charakterystyka-procesu-motywacji-pracowniczej.html](http://absta.pl/charakterystyka-procesu-motywacji-pracowniczej)
- Ciekankowski, Z. (2012) Czynniki i instrumenty kształtujące motywację. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie. pp. 87-101.
- Cofer Ch. and Appely M. (1972) Motywacja, teoria i badania. Warszawa. PWN.
- Dolot, A. (2014) Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska. pp.63-73.
- Górka, E., and Lewandowski, J. (2010) Zarządzanie i organizacja środowiska pracy. Warszawa. Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Kościelniak, A. (2010) Skuteczne motywowanie-Klucz do sukcesu przedsiębiorstwa. Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy. pp.57-74.
- Krzyżak, J. and Motyka, M. (2015) Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. pp. 69-77.
- Pęcek, M., and Walas-Trębacz, J. (2018) Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach. Journal of Modern Management Process. pp.16-26.
- Reykowski, J. (1977) Z zagadnień psychologii motywacji. Warszawa. Wydawnictwo Szkolne i pedagogiczne.
- Smolarek, M. (2014) Czynniki motywacji podnoszące morale pracowników. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie. pp.155-156.
- Smolarek, M., and Dzieńdziora, J. (2016) Analiza systemu motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa studium przypadków. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie. pp. 57-70.
- Sroka, M., (2017) Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., and Gilbert D.R. (1997) Kierowanie. Warszawa. PWE. Journal of Modern Management Process. pp.36-44.

## E-COMMERCE W CZASIE PANDEMII COVID-19

Paulina KRĘT<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością:  
paulkre161@polsl.pl

\*Korespondencja: paulkre161@polsl.pl

**Streszczenie:** Pojęcie e-commerce obejmuje obecnie zamawianie produktów i usług, przeprowadzanie transakcji (w sieci lub poza nią) oraz dostawę zamówień do klienta w sposób fizyczny lub poprzez sieć. W ciągu ostatnich lat obszar ten poddawany był nieustannym przeobrażeniom technologicznym i na ten moment stanowi najprężniej rozwijający się rynek w Polsce. Pojawił się szereg wyzwań m.in. w kwestii dystrybucji i zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom oraz klientom. W artykule przedstawiono sytuację polskiego rynku e-commerce przed pandemią COVID-19 oraz w czasie jej trwania. W celu określenia zmian, jakie zaszły na tym obszarze, dokonano szerokiego przeglądu badań oraz raportów o kondycji e-handlu z lat 2018-2020, a także szczegółowych danych z kilku ostatnich miesięcy. Z handlem elektronicznym w dużym stopniu związany jest sektor przesyłek kurierskich KEP, który z powodu pandemii musiał ustanowić szereg zasad bezpieczeństwa oraz bezkontaktową firmę doręczeń. W związku z tym dokonano przeglądu modyfikacji, które wprowadziły największe firmy kurierskie w Polsce, co pozwoliło jeszcze lepiej ukazać zmiany, które zaszły w obrębie e-commerce.

**Słowa kluczowe:** e-commerce, pandemia, COVID-19, Internet, sklepy online

## E-COMMERCE DURING COVID-19 PANDEMIC

**Abstract:** The term e-commerce now includes ordering products and services, carrying out transactions (online or offline) and delivering orders to the customers physically or through the network. In recent years, this area has undergone constant technological transformations and is currently the most dynamically developing market in Poland. There were a number of challenges, including in terms of distribution and ensuring the safety of employees and customers. The article presents the situation of the Polish e-commerce market before and during the COVID-19 pandemic. In order to determine the changes that have occurred in this area, research and reports on the condition of e-commerce from 2018-2020 have been reviewed and detailed data from the last few months were examined. Electronic commerce is largely related to the CEP Courier parcel sector, which, due to the pandemic, has to establish a number of security rules and a non-contact delivery company. Therefore, a review of modifications introduced by the largest courier companies in Poland was made, which made it possible to show even better the changes that have taken place in e-commerce.

**Keywords:** e-commerce, pandemic, COVID-19, Internet, online stores



## 1. Wprowadzenie

W dobie pandemii COVID-19 przed rynkiem kurierskim i branżą e-commerce pojawiły się liczne wyzwania m.in. zerwane zostały międzynarodowe łańcuchy dostaw, rządy poszczególnych państw nałożyły liczne ograniczenia gospodarcze i społeczne, ryzyko zarażenia koronawirusem wymusiło stosowanie dodatkowych środków ostrożności przy dostarczaniu przesyłek, a ochrona ludzkiego zdrowia stała się kluczowym elementem w projektowaniu nowych rozwiązań w zakresie dystrybucji. Pomimo ogólnoświatowych problemów gospodarczych można jednak zaobserwować znaczny rozwój i wzrost sprzedaży internetowej. Z powodu obostrzeń nałożonych na tradycyjną formę handlu społeczeństwo zaczęło, w stopniu większym niż dotychczas, realizować zakupy za pomocą Internetu.

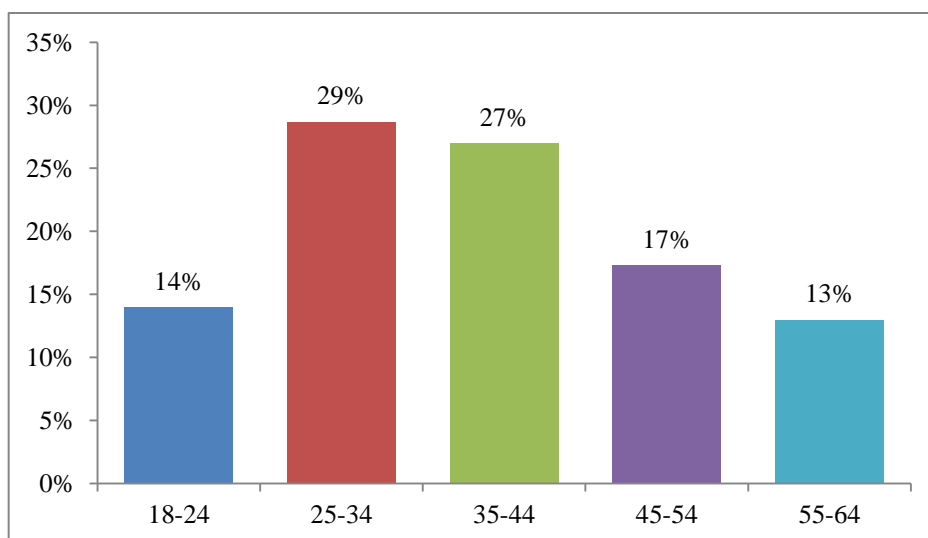
Celem artykułu jest przeanalizowanie sytuacji branży e-commerce w Polsce w obliczu pandemii COVID-19 oraz przedstawienie sposobów adaptacji e-sklepów i firm kurierskich do nowej, trudnej rzeczywistości. Wykorzystując metodę desk research dokonano przeglądu licznych dostępnych źródeł danych m.in. badań i raportów odnoszących się do zmian zachodzących na rynków e-zakupów w czasie pandemii COVID-19, które wydane zostały w latach 2018-2020 m.in. przez Gemius, Ecommerce News, Statista, Główny Urząd Statystyczny oraz Izbę Gospodarki Elektronicznej.

## 2. Polski rynek e-commerce w liczbach

Pojęcie e-commerce (z ang. electronic commerce, czyli handel elektroniczny) obejmuje obecnie zamawianie towarów online, płatności (dokonywane w sieci lub poza nią) oraz fizyczne dostarczenie przesyłki do odbiorcy tradycyjnymi kanałami np. usługi kurierskie, poczta lub odbiór zamówienia drogą elektroniczną np. e-booki, multimedia, bilety. Według terminologii stosowanej przez Główny Urząd Statystyczny do handlu elektronicznego nie wliczają się zamówienia składane telefonicznie, faksem czy e-mailem (Rokicki, 2016). Działalność e-commerce związana jest także z logistyką m.in. zarządzaniem towarem, jego magazynowaniem i dostarczeniem. Rynek ten zaczął rozwijać się wraz z początkiem Internetu i pierwszymi próbami jego komercyjnego wykorzystania (Bartczak, 2016). Obecnie handel elektroniczny rozwija się w Polsce bardzo dynamicznie i dociera do coraz szerszej grupy odbiorców. Od kilku lat można zaobserwować gwałtowny wzrost liczby e-sklepów, a Internet stał się naturalnym kanałem dystrybucji dla większości dużych sieci i liderów rynku. Cyfrowa transformacja i rozwój nowoczesnych technologii sprawiają, że detaliści coraz chętniej decydują się na otwarcie własnego sklepu internetowego, dzięki czemu mogą w prosty sposób pozyskiwać informacje o klientach i ich tendencjach zakupowych. Dodatkowo część sprzedawców decyduje się na dość radykalne zmiany i likwiduje swoje stacjonarne placówki na rzecz utworzenia wyłącznie jednego kanału w sieci.

Dane ukazują, że polski rynek e-commerce w 2018 r. wart był ponad 40 mld złotych. Pod koniec 2019 r. przewidywano wzrost jego wartości o 25%, czyli do około 50 mld złotych (E-

commerce, 2019). Stale rośnie także liczba internautów w naszym kraju, obecnie wynosi ona 28,2 mln osób. Według najnowszych badań „E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska” aż 73% internautów dokonuje zakupów w e-sklepach. Statystyki wykazały także, że 72% badanych kupuje na polskich stronach internetowych, jedynie 3 na 10 respondentów wybiera serwisy zagraniczne. Odwołując się do raportu Admitad Report 2018/2019 udział handlu elektronicznego w ogólnym handlu detalicznym w Polsce wynosi 7%, a według prognoz na następne 2-3 lata przewiduje się jego wzrost do 10% (Annual, 2020). Przyszłość rynku e-commerce w Polsce przedstawia się bardzo obiecująco. Można zaobserwować wzrost zainteresowania e-zakupami wśród wszystkich grup internautów, także wśród seniorów. Udział użytkowników serwisów zakupowych według 5 grup wiekowych zobrazowane zostały na wykresie (Rysunek 1).



Rysunek 2. W f | k c € " w { v m q y p k n o m w' r f x m' q y p g v f l € w e i f ' e j ' ' i g t w r " y k g m q .  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.statista.com/outlook/243/146/ecommerce/poland#market-users> [dostęp: 08.07.2020 r.]

Według badania Statista, w 2019 r. najliczniejszą grupą kupujących w Internecie (29%) były osoby z grupy 25-34 lata, a zaraz po niej (27%) osoby w wieku 34-44 lata. Pozostałe grupy wiekowe, które zostały poddane badaniu, czyli 18-24, 45-54 i 55-64 lata zanotowały zbliżone, dwucyfrowe wyniki (kolejno 14%, 17% oraz 13%). Z zestawienia tego wyniku, że e-zakupy są popularne, nie tylko wśród najmłodszych grup wiekowych, ale również i wśród seniorów, którzy powoli otwierają się na nowe technologie.

W 2019 r. liczba wszystkich sklepów internetowych szacowana była na około 31,7 tys. aktywnych podmiotów (Mazurkiewicz, 2019). Rynek jest zróżnicowany, obejmuje ogromne, międzynarodowe platformy, ale także mniejsze serwisy aukcyjne i niewielkie sklepy detaliczne. Obecnie największą platformą e-commerce w Polsce jest Allegro, która miesięcznie obsługuje około 194 milionów wizyt (Allegro, 2020). W rankingu światowym, polski portal zajmuje 10 miejsce, ustępując wyłącznie największym światowym witrynom takim jak: Amazon, eBay, AliExpress czy Walmart. Inne witryny, które mogą cieszyć się równie wysoką popularnością w naszym kraju to m.in.: Groupon, Opineo, Komputronik, Merlin oraz Empik Digital & Publishing. Polska jest także 18 krajem na świecie pod względem przychodów z e-commerce, które wynoszą prawie 43 mln zł (Commerce, 2020).

Zmiany nawyków konsumenckich oraz bardzo szybki rozwój technologii internetowych sprawiają, że do 2022 r. polski rynek e-commerce może być wart nawet 72 mld zł (Dobrowolska, 2020).

Produkty, które kupujemy przez Internet najczęściej to odzież wraz z akcesoriami i dodatkami, obuwie oraz kosmetyki i perfumy. Istnieją spore różnice pomiędzy zwyczajami zakupowymi mężczyzn i kobiet. Według sondaży mężczyźni częściej kupują sprzęt RTV/AGD, części samochodowe, a także sprzęt i gry, natomiast kobiety częściej wybierają odzież, kosmetyki, produkty farmaceutyczne, artykuły dla dzieci oraz biżuterię. W dodatku badania wykazały, że młodsze pokolenie częściej kupuje sprzęt elektroniczny i produkty z kategorii multimedialnej, a osoby powyżej 50 roku życia nabywają zazwyczaj bilety, produkty farmaceutyczne i materiały kolekcjonerskie (E-commerce, 2020).

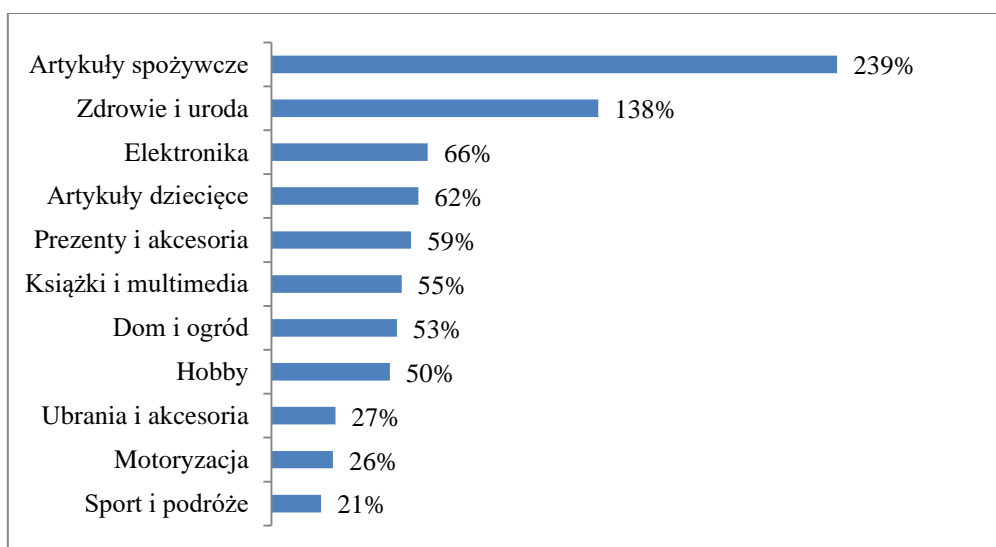
W przypadku omawiania branży e-commerce należy wspomnieć o usługach, które ją wspierają. Wraz z szybkim rozwojem handlu elektronicznego rośnie popyt na usługi operatorów z branży KEP, czyli przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (Kawa, 2017). Profesjonalna obsługa, niezawodność i niskie koszty dostaw mogą przesądzić o odniesieniu sukcesu w sprzedaży internetowej. Zadowolenie klienta internetowego jest bardzo ważne, gdyż jego lojalność przekłada się na ponowne zakupy w danym e-sklepie. Ponadto wszelkie dodatkowe udogodnienia przygotowane dla konsumentów jeszcze bardziej motywują do kupowania przez Internet. Aktualnie rozwój rynku kurierskiego wiąże się głównie z dążeniem do zapewnienia jeszcze większej elastyczności usług np. dostawy w godzinach wieczornych (do 22), czy soboty i niedziele, a także Same Day Delivery, czyli dostarczenie przesyłki w dniu jej zakupu. Coraz więcej firm gwarantuje konsumentowi wybór dnia, a nawet godziny dostawy. Niezwykle popularna stała się usługa click&collect (pobierz w punkcie) polegająca na możliwości odbioru swojego zamówienia w jednym z wielu oferowanych punktów np. w placówce Poczty Polskiej, czy kiosku Ruchu (Gulc, 2017).

Tym, co zachęca do realizowania zakupów przez Internet jest na pewno: całodobowy dostęp, wygoda, nieograniczony czas wyboru oraz możliwość dostarczania zakupów przez kuriera bezpośrednio do domu lub do pracy. Na dodatek wiele firm kurierskich zapewnia zwrotu produktu w formie door-to-door, czyli darmowego odesłania towaru kurierem. Najpopularniejsze formy dostawy paczki to m.in. bezpośrednia dostawa do domu lub pracy oraz odbiór zakupów w Paczkomacie, kiosku, placówce pocztowej, oddziale sklepu lub na stacji benzynowej. DPD, DHL, In-Post, Pocztex, UPS i GLS to marki, z których usług kupujący online korzystają najczęściej. DPD jest rynkowym liderem i posiada prawie 30% udział (Krzyżyk, 2020). Marka udostępnia możliwość śledzenia dostawy oraz zarządzania nią w czasie rzeczywistym poprzez specjalną stronę internetową. Co więcej, jako pierwsza w kraju umożliwiła płatność kartą u kuriera i możliwość zmiany daty dostawy paczki przez odbiorcę (E-commerce, 2019). Dzisiaj udogodnienia te oferowane są przez praktycznie każdą jednostkę z branży KEP i stanowią podstawę do tego, aby zyskać popularność na rynku.

### **3. Wpływ pandemii e-commerce**

Na początku kwietnia 2020 r. wprowadzone zostały restrykcje w dostępie do tradycyjnej formy handlu. Aby nie narażać się na zachorowanie, społeczeństwo zaczęło ograniczać wychodzenie z domu do minimum, co przyczyniło się do natychmiastowego wzrostu zainteresowania sprzedażą online, która jest bezpieczniejsza niż bezpośredni kontakt z innymi klientami w sklepie stacjonarnym. Badanie „e-Commerce w czasie kryzysu 2020”, które przeprowadziła Izba Gospodarki Elektronicznej informuje, że w trakcie dwutygodniowej kwarantanny 14% Polaków zdecydowało się na zakup produktów spożywczych wyłącznie w sieci, natomiast 24% osób nabywało produkty zarówno w e-sklepach, jak i w sklepach stacjonarnych. Badanie pokazało także, że prawie połowa osób w wieku 35-44 zdecydowała się na zgromadzenie zapasów za pomocą Internetu, byli to zarówno mieszkańcy dużych miast, jak i mniejszych wsi. Kupujący w sklepach internetowych zamawiali więcej, niż kupujący stacjonarnie. Ponad połowa, bo 55% badanych internautów zrobiła zapasy w zakresie środków czystości, a 48% z nich zgromadziło zapasy żywności (E-commerce, 2020). Do takich decyzji mógł przyczynić się niepokój przed bliskim kontaktem z innymi ludźmi, zwłaszcza wśród seniorów, którzy znajdują się w grupie największego ryzyka. Pomimo stopniowego odmrażania gospodarki jedynie 30-50% osób z powrotem korzysta z galerii handlowych. Powodem może być to, że wielu konsumentów zdążyło się już przyzwyczaić do zamawiania przez Internet.

W dobie pandemii Internet stał się dla niektórych sprzedawców jedynym kanałem dotarcia do klientów. W ciężkiej sytuacji znaleźli się ci, którzy nie przeszli jeszcze transformacji cyfrowej i nie otworzyli swojego e-sklepu. W czasie nałożenia na społeczeństwo obostrzeń dotyczących zakazu wychodzenia z domu bez odpowiedniego uzasadnienia na rynku e-commerce pojawiło się wiele nowych witryn sprzedażowych oraz zaawansowane aplikacje ułatwiające wybór towarów i porównywanie cen, a także wspomagające bezpieczne przeprowadzenie procesu transakcji. Portal Statista przygotował zestawienie (Rysunek 2) ukazujące wzrost liczby zamówień online w Polsce między styczniem a marcem 2020 r. dla jedenastu kategorii towarów.

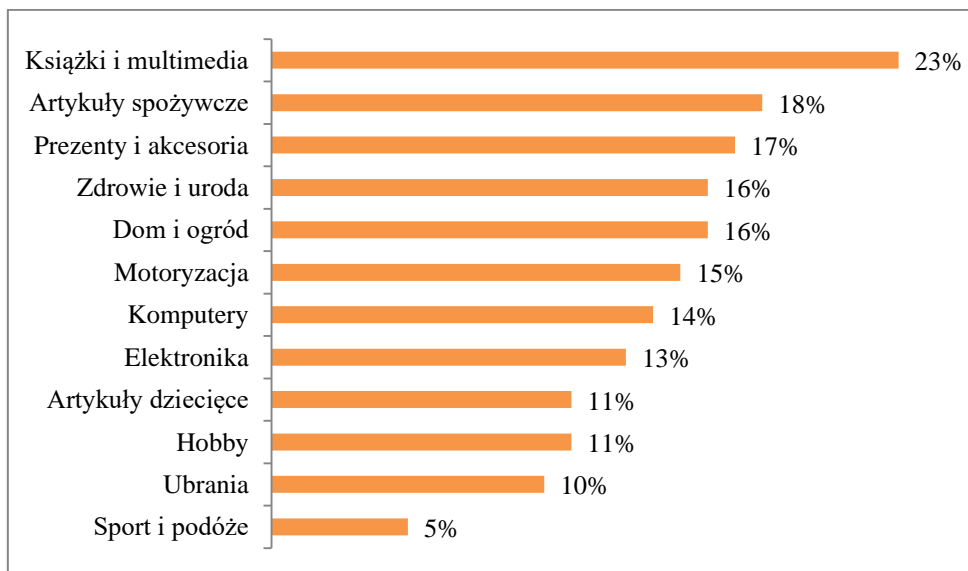


Rysunek 2. R t q e g p v q y { " y | t q u ve-'u m h g t d k j ' | y g f k w g " "r y u | e | g i / c m w r q y { e j " o k m g r c e n 2020 r. { e | p k g o " c

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.statista.com/statistics/1108437/poland-growth-in-number-of-orders-from-online-shops-due-covid-19/> [dostęp: 15.07.2020 r.]

Z zestawienia wynika, że najwięcej zamówień dotyczy artykułów pierwszej potrzeby, farmaceutyków, akcesoriów higienicznych oraz produktów związanych z wypoczynkiem i czasem wolnym. W kwestii wzrostu zamówień w sklepach online przoduje kategoria „artykuły spożywcze” z przyrostem na poziomie 239%. Po zamknięciu restauracji na rynku pojawiły się firmy oferujące bezgotówkowy oraz bezdotykowy dowóz posiłków do domu, a także realizujące dostawy zakupów do klientów. Trzycyfrowy wynik pojawił się także w kategorii „zdrowie i uroda” – 138%. Wynika on z wysokiego zapotrzebowania na środki ochronne np. maseczki, płyny dezynfekujące, czy też rękawiczki oraz na leki wydawane bez recepty i suplementy. Wzrost na poziomie 55% zanotowała kategoria „książki i multimedia”. Wraz z nastaniem pandemii pojawił się popyt na e-booki, wypożyczalnie filmów, czy księgarnie internetowe. Jest to związane m.in. z przebywaniem części osób na kwarantannie, a także z ograniczeniem wchodzenia z domu i wprowadzeniem pracy zdalnej. Najmniej zakupów online realizowano z kategorii „sport i podróże”, co ma znaczące uzasadnienie – dwutygodniowe zamknięcie granic, a później reżim kontrolny oraz obowiązkowe odbycie kwarantanny dla wracających do Polski znacząco zniechęciły do planowania podróży.

Eskałacja liczby zamówień sprawiła, że wielu przedsiębiorców zaczęło szukać szansy na efektywne wykorzystanie tego trendu w Internecie. Według przygotowanego zestawienia (Rysunek 3) zainteresowanie otwarciem swojego biznesu w sieci od stycznia do marca 2020 r. było bardzo wysokie, a w porównaniu do tego samego okresu czasu, ale w 2019 r. wzrosło łącznie o prawie 200%.



Rysunek 3. R t q e g p v q y { " y | t q u v " n k e | d { " u m n g r » y " q p n k p g " f o k f | { " u m a f c e m / 2 0 2 0 r g w o s t ó s a n k u d o 2 0 1 9 r . t » f p e a g o w a n i e y € c m a p o g s t a w i e <https://www.statista.com/statistics/1108346/poland-growth-in-number-of-online-shops-due-to-covid-19/>

Najwięcej e-sklepów, które powstały w ciągu pierwszych trzech miesięcy 2020 r., zajmuje się sprzedażą produktów z kategorii: „książki i multimedia” (23%), „artykuły spożywcze” (18%), „prezenty i akcesoria” oraz „zdrowie i uroda” (16%). Najmniejszy przyrost wystąpił

wśród podmiotów oferujących artykuły sportowe, podróżnicze i wycieczki (5%). Ilość oraz kategorie nowo otwartych e-sklepów odpowiadają popytowi na poszczególne produkty z poprzedniego wykresu (Rysunek 1), co oznacza, że przedsiębiorcy dobrze odpowiedzieli na zapotrzebowanie konsumentów.

Nagły skok liczby zamówień mógł przynieść sporo problemów takich jak: niewystarczająca wielkość powierzchni magazynowej, przeciążenie sieci kurierskich, wyczerpujący się asortyment, czy też przedłużający się czas dostawy zamówienia. Z powodu zwiększonego zainteresowania dokonywaniem zakupów spożywczych przez Internet spora część supermarketów mogła mieć problemy z obsłużeniem wszystkich klientów. Ostatnie miesiące to także szereg wyzwań technologicznych. Sklepy, które wcześniej realizowały jedynie pojedyncze zamówienia internetowe, nagle musiały zmierzyć się z ich lawinowym wzrostem. Pandemia wymusiła szybszą adaptację nowoczesnych technologii na tych sprzedawcach, którzy nie otworzyli jeszcze swojego kanału w Internecie. Wykorzystanie tej szansy i inwestycja w nowy kanał sprzedaży mogły skutkować znacznie większymi przychodami. Niektóre z witryn internetowych ciężiej radziły sobie z nagłym obciążeniem. Strony dłużej się ładowały i mogły występować drobne awarie podczas dokonywania transakcji online. W związku z tym sprzedawcy byli zmuszeni do poprawy wydajności swoich platform.

#### **4. Nowe rozwiązania w branży kurierskiej**

Ogłoszenie stanu pandemii COVID-19, liczne restrykcje, ponadprzeciętna liczba przesyłek i konieczność zachowania dystansu społecznego sprawiły, że nawyki zakupowe konsumentów i sposób dostarczania zamówień znacznie się zmieniły. Dla firm kurierskich najważniejsze stało się przestrzeganie szeregu zaleceń higienicznych i zasad bezpieczeństwa pomagających zmniejszyć ryzyko zachorowania i zahamować dalsze rozprzestrzenianie się pandemii. W odpowiedzi na wytyczne Prezesa Rady Ministrów podjęto szereg działań zmierzających zarówno do ochrony kupujących, jak i kurierów. Istotne stało się również zachęcenie klientów do korzystania ze sklepów internetowych i ukazanie ich, jako bezpiecznej formy zaspokojenia swoich potrzeb.

Na ten moment konieczne jest poinformowanie kuriera o odbywanej kwarantannie, można tego dokonać poprzez kontakt telefoniczny lub wysłanie wiadomości sms przed odbiorem przesyłki. W takiej sytuacji sposób doręczenia paczki zostaje zmieniony na bardziej bezpieczny dla kuriera. W związku z tym, że gotówka może stać się źródłem przenoszenia koronawirusa, firmy kurierskie zaczęły rekomendować opłacanie zamówień online, co w naturalny sposób ogranicza ryzyko zarażenia.

Marka InPost na swojej stronie internetowej sygnalizuje, że w celu uniknięcia bezpośredniego kontaktu kurier może zostawić opłacone zamówienie w miejscu, które uprzednio umówił z kupującym. Kolejnym z zaproponowanych przez nią środków jest także zastąpienie ręcznego podpisu składanego przy odbiorze zamówienia, kodem odbioru, który konsument otrzymuje na swój numer telefonu przy nadaniu paczki. InPost zapewnia także

możliwość bezpiecznego, zdalnego odbioru przesyłek z Paczkomatu przy użyciu aplikacji mobilnej lub otwarcie skrytki za pomocą skanowanego z telefonu kodu QR. Co więcej, klienci, którzy oczekują na przyjazd kuriera, mogą przekierować przesyłkę do Paczkomatu. Usprawnieniu poddano także proces składania reklamacji i przygotowania protokołu szkody – konsumenci mogą je realizować online poprzez wypełnienie odpowiedniego dokumentu i wysłanie go wraz ze zdjęciami na podany adres internetowy. Dzięki takim modyfikacjom nie trzeba składać wizyty w Oddziale (Aktualne, 2020).

Poczta Polska wyposażyła swoich pracowników w maseczki, przyłbice, rękawiczki ochronne i środki do dezynfekcji. Oprócz tego zniesiono konieczność pokwitowania rejestrowanych przesyłek listowych, paczkowych i kurierskich – pracownik wydaje przesyłkę po spisaniu 4 ostatnich cyfr numeru weryfikowanego dokumentu, który ma mu zostać okazany z bezpiecznej odległości (Koronawirus, 2020). Nowym rozwiązaniem jest także wprowadzenie przesyłek hybrydowych. Mogą one być doręczane adresatom, którzy posiadają profil zaufany i wyrażą wcześniej zgodę na taki sposób realizacji dostawy. Na etapie doręczenia wykorzystuje się środki komunikacji elektronicznej – przesyłka polecona jest doręczana w postaci dokumentu na skrzynkę internetową adresata. Poczta Polska przygotowała specjalny portal eSkrzynka. Po założeniu własnego konta w serwisie otrzymuje się przesyłki w formie skanu, który wykonuje operator (Michałowicz and Owsiak, 2020).

DHL zdecydował się na jeszcze prostsze rozwiązanie potwierdzenia odbioru przesyłki – konieczne jest jedynie podanie nazwiska osoby, która odbiera paczkę, a kurier sam wpisuje ją do systemu (COVID-19, 2020). Marka DPD umożliwia doręczenie przesyłek w miejscu umówionym z odbiorcą. Podpis klienta nie jest wymagany, ponieważ pracownik zapisuje jedynie miejsce pozostawienia paczki i swój skrót kurierski. W przypadku dostawy do rąk własnych kurier może prosić odbiorcę, aby odebrał korespondencję na zewnątrz budynku, oczywiście przy zachowaniu odpowiedniego dystansu (Zasady, 2020).

Nowe modyfikacje nie tylko chronią klientów i pracowników firm kurierskich, ale także usprawniają cały proces doręczenia. Z pewnością wiele z nowych udogodnień zostanie przyjętych na stałe, ponieważ oprócz bezpieczeństwa zwiększyła się również efektywność procesów. Firmy kurierskie, w krótkim czasie wprowadziły sporo udogodnień w nadawaniu i odbieraniu przesyłek, a także zaczęły wykorzystywać nowoczesne rozwiązania logistyczne. Przyjęto szereg obiecujących innowacji technologicznych, co pozwoliło branży KEP wejść na zupełnie nowy poziom obsługi.

## 5. Podsumowanie

Pomimo tego, że kryzys związany z pandemią COVID-19 przyniósł ze sobą wiele problemów gospodarczych, branża e-commerce sporo zyskała i w krótkim czasie zaczęła się dynamicznie rozwijać. W okresie wprowadzenia licznych obostrzeń niektóre firmy i e-sklepy zanotowały bardzo duży wzrost przychodów z kanałów sprzedaży internetowej. Ten nagły skok mógł jednak nastąpić z dystrybucją zamówień i uzupełnianiem

stanów magazynowych. Na ten moment można uznać, że polski rynek e-commerce bardzo dobrze zareagował na zmieniające się warunki i dobrze dopasował swoje usługi do nowej rzeczywistości. Pandemia przyspieszyła wprowadzenie najnowszych trendów i technologii, które stały się narzędziem do budowania przewagi wśród konkurencji oraz sposobem dbania o satysfakcję potencjalnych klientów. Dla tych, którzy wcześniej nie dokonywali e-zakupów, pandemia koronawirusa stała się dodatkowym impulsem do skorzystania z tej formy sprzedaży. Z pewnością wielu nowych klientów zdążyło się już przyzwyczać do szybkiego i wygodnego kanału, którym jest Internet.

Wiele raportów i badań polskiego e-handlu podaje optymistyczne prognozy na przyszłość. W perspektywie najbliższych lat można spodziewać się przyrostu zarówno internautów, jak i zamawiających online. Jeśli nawyki zakupowe klientów, które ukształtowały się w ciągu ostatnich miesięcy, utrwala się na stałe, to możemy oczekiwać zwiększenia częstotliwości zamawiania online oraz wzrostu wartości koszyka zakupowego. Trzeba jednak zauważyć, że nagła intensyfikacja zamówień zaczyna aktualnie tracić na swojej pierwotnej sile. Wraz z odmrażaniem gospodarki wrócił ruch w sklepach stacjonarnych. Pandemia nie sprawi, że cała sprzedaż przeniesie się do Internetu, ale dzięki niej mamy możliwość doświadczenia wielu korzyści z zamawiania online.



## Bibliografia

1. Aktualne informacje dotyczące odbierania i nadawania przesyłek InPost. Retrived from <https://inpost.pl/aktualnosci-aktualne-informacje-dotyczace-odbierania-i-nadawania-przesylek-inpost> [dostęp: 13.07.2020 r.]
2. Allegro enters global top 10 biggest commerce websites. Retrived from <https://ecommercenews.eu/allegro-enters-global-top-10-biggest-ecommerce-websites/> [dostęp: 13.07.2020 r.]
3. Annual Report 2018/2019. Retrived from <https://info.admitad.com/report2018-2019/en> [dostęp: 17.07.2020 r.]
4. Bartczak K., (2016) *Bariery rozwojowe handlu elektronicznego*. Miejscowość: Exante Wrocław.
5. Commerce. Retrived from <https://www.statista.com/outlook/243/146/ecommerce/poland#market-marketDriver> [dostęp: 13.07.2020 r.]
6. COVID-19 w Polsce informacje dla klientów. Retrived from <https://www.dhlparcel.pl/pl/koronawirus.html> [dostęp: 13.07.2020 r.]
7. Deluga W., Dyczkowska J., (2011) E-commerce – bezpieczne zakupy, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 22, pp. 27-38
8. Dobrowolska A., (2020) Trendy e-commerce na rok 2020. Jak usprawnić logistykę, aby zwiększyć sprzedaż w E-sklepie. Retrived from <https://ewp.pl/artykul-z-wydania-drukowanego/trendy-w-e-commerce-na-rok-2020-jak-usprawnic-logistykę-aby-zwiekszyc-sprzedaz-w-e-sklepie/> [dostęp: 12.07.2020 r.]
9. Ecommerce in Poland. Retrived from <https://ecommercenews.eu/ecommerce-in-europe/ecommerce-poland/> [dostęp: 13.07.2020 r.]
10. E-commerce ma 7 proc. udziału w rynku detalicznym w Polsce. Retrived from <https://www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/e-commerce-ma-7-proc-udzialu-w-rynku-detalicznym-w-polsce,79166.html> [dostęp: 13.07.2020 r.]
11. E-commerce w Polsce 2019. Retrived from <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/raport-e-commerce.html> [dostęp: 13.07.2020 r.]
12. E-commerce w Polsce 2020. Retrived from <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/e-commerce-w-polsce-2020.html> [dostęp: 13.07.2020 r.]
13. E-commerce w czasie kryzysu. Retrived from <https://eizba.pl> [dostęp: 14.07.2020 r.]
14. Gulc A., (2017) Charakterystyka usług kurierskich w Polsce. *Humanities and Social Sciences*, 24, pp. 61-75. doi:10.7862/rz.2017.hss.4

15. Kawa A., (2017) Analiza rynku KEP w Polsce. Retrived from <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/88684-raport-branza-kep-na-fali-wzrostu> [dostęp: 12.07.2020 r.]
16. Krzyżyk O., (2020) Boom na rynku paczek. Stale rośnie zapotrzebowanie na usługi kurierskie. Retrived from <https://plus.dzienniklodzki.pl/boom-na-rynku-paczek-stale-rosnie-zapotrzebowanie-na-uslugi-kurierskie/ar/c3-14907068> [dostęp: 12.07.2020 r.]
17. Koronawirus – informacje dla Klientów. Retrived from <https://www.poczta-polska.pl/koronawirus-informacje-dla-klientow/> [dostęp: 13.07.2020 r.]
18. Mazurkiewicz P., (2019) Przybywa rekordowo dużo e-sklepów. Branża kwitnie. Retrived from <https://cyfrowa.rp.pl/biznes/36687-przybywa-rekordowo-duzo-e-sklepow> [dostęp: 13.07.2020 r.]
19. Rokicki T., (2016) E-commerce market in Poland, *Information Systems in Management*, 5(4), pp. 563-572
20. Sas A., (2020) Growth in online shops due to out break of coronavirus in Poland 2020, by category. Retrived from <https://www.statista.com/statistics/1108346/poland-growth-in-number-of-online-shops-due-to-covid-19/> [dostęp: 13.07.2020 r.]
21. Sas A., (2020) Popular products bought online Turing COVID-19 outbreak in Poland 2020. Retrived from <https://www.statista.com/statistics/1105782/poland-products-bought-online-during-covid-19-outbreak/> [dostęp: 13.07.2020 r.]
22. Zasady bezpieczeństwa nadań i odbiorów przesyłek w DPD Polska. Retrived from <https://www.dpd.com.pl/Inne/Bezpieczenstwo#odbiorca> [dostęp: 13.07.2020 r.]

## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W DOBIE PANDEMII

Wioletta OCIECZEK

Politechnika Śląska, Katowice; [wioletta.ocieczek@polsl.pl](mailto:wioletta.ocieczek@polsl.pl); identyfikator ORCID: 0000-0003-2512-5494

\*Korespondencja: [wioletta.ocieczek@polsl.pl](mailto:wioletta.ocieczek@polsl.pl)

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest analiza ogólnych założeń Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) oraz roli tej koncepcji w czasach zagrożenia kryzysowego spowodowanego sytuacją pandemii. Przedstawiono dobre praktyki firm wspomagające przede wszystkim służbę zdrowia oraz omówiono mapę zaangażowania biznesu w walkę z koronawirusem. Szczególną uwagę zwrócono na jedną z grup interesariuszy: pracowników i ich rolę w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu w czasie pandemii.

**Słowa kluczowe:** Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, pandemia, dobre praktyki,

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AGE OF PANDEMICS

**Abstract:** The purpose of this article is analysis the general assumptions of Corporate Social Responsibility and the role of this concept in times of crisis threat caused by pandemic. Good practices of the companies supporting healthcare segment were presented together with a map of business involvement in the fight against coronavirus. Special attention was given to particular stakeholders-employees and their role in social responsibility in business.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, pandemic, good practices

## 1. Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (Corporate Social Responsibility – CSR) od dawna jest szeroko dyskutowana w naukowej przestrzeni życia jak i również praktykowana w przestrzeni biznesu. Dla przedsiębiorstw CSR staje się coraz częściej również elementem przewagi konkurencyjnej na rynku tworząc tym samym pozytywny społecznie wizerunek. Przedsiębiorstwa tworząc kodeksy etyczne, raporty dobrych praktyk, implementując normy odpowiedzialności społecznej informują społeczeństwo o swoich inicjatywach i konkretnych działaniach w obszarze wszystkich grup interesariuszy.

W czasach zagrożenia epidemiologicznego CSR nabiera nowego, dodatkowego znaczenia i staje się niejako weryfikacją realizacji założeń tej koncepcji w biznesie.

## 2. Założenia społecznej odpowiedzialności biznesu

W latach siedemdziesiątych Milтона Friedmana ogłosił swoją koncepcję że jedyną społeczną odpowiedzialnością, jaką ma przedsiębiorstwo, jest zwiększenie zysków i uczynienie jej właścicieli - akcjonariuszy zamożnymi (Sivarama Krishnan, 2011) i jest działalnością dobrowolną. CSR uwzględnia społeczne i etyczne interesy oraz poszanowanie środowiska przyrodniczego niewynikające z zobowiązań związanych wymaganiami prawnymi i formalnymi (Co to jest CRS?, 20.01.2020) Społeczna odpowiedzialność biznesu to zespół działań, które przyczyniają się nie tylko do dbałości o interes firmy, ale oddziałują również na ogólne dobro społeczeństwa. Dobrowolne działania tego typu wpływają na tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz pomagają zapewnić mu długofalowy sukces (Chandler, 2016) Z danych źródłowych wynika również, że wprowadzenie strategii CSR powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa dając trwałe zyski (Wołoszyn, 2012). W tej perspektywie należy wziąć pod uwagę pozafinansowe aspekty działalności komercyjnej. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to ciągłe doskonalenie budowania trwałych oraz przejrzystych relacji z interesariuszami.

Społeczną odpowiedzialność można również interpretować jako odpowiedzialność za podejmowane decyzje i prowadzenie działań mających między innymi na celu budowanie odpowiedzialnego wizerunku (Gajdzik, Ocieczek, 2008).

Nie mniej jednak w literaturze przedmiotu nie odnajdziemy jednej zbieżnej definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu lecz wiele sposobów jej opisu i interpretacji (Stawicka, 2012, Koneczna, 2014, Wołoszyn, 2014).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to również strategia działań, które nie mogą być pakietem pojedynczych programów i akcji lecz złożoną koncepcją zarządzania (Bąk, Kulawczuk, 2008), która za pomocą dialogu z interesariuszami ciągle doskonali taktykę rozwoju przedsiębiorstwa. Grupy interesariuszy wywierają presję na sektorach biznesu i stają się głównym czynnikiem mającym wpływ na rozwój CSR powodując, że strategię tę stosuje coraz więcej firm. Społecznie odpowiedzialny biznes jest więc koncepcją, która uwzględnia oczekiwania i potrzeby społeczeństwa (Adamczyk, 2009).

Do oczekiwań społecznych możemy zaliczyć między innymi przestrzeganie i wspomaganie praw człowieka, likwidację dyskryminacji oraz określone działania na rzecz środowiska przyrodniczego (Ociecek, Gajdzik, 2010).

Strategia CSR wyróżnia się również wyjątkową dbałością o sprostanie oczekiwaniom pracowników poprzez takie działania jak rozwój pracowników czy dbanie o bezpieczeństwo i higienę pracy co jest niezmiernie istotne w aspekcie obecnej sytuacji zwiększającej zagrożenie ekonomiczne i bezpieczeństwa pracy. Prowadząc biznes odpowiedzialny społecznie przedsiębiorstwa realizują konsultacje społeczne, współpracę pracodawców z pracownikami, zatrudnianie kadry lokalnej, informowanie o wynikach, motywacyjne i podnoszące kompetencje szkolenia pracowników oraz politykę równych szans.

W koncepcji społecznej odpowiedzialności biznes nie może odbywać się kosztem pracowników, środowiska i społeczeństwa lecz musi uwzględniać wszystkie grupy interesariuszy (Basu, Palazzo, 2008). Odpowiedzialność wobec pracowników jest wręcz podstawą deklaracji przedsiębiorstw przyjmujących w swoim działaniu zasady CSR.

Odpowiedzialny biznes jest koncepcją inspirującą, stwarza nowe możliwości, a także poprawia reputację przedsiębiorstwa. Korzyścią takiego biznesu jest przejrzystość niosąca ze sobą wiarygodność, jej podstawowym elementem jest przedstawianie raz w roku ogólnodostępnego raportu CSR.

Odpowiedzialny biznes jest koncepcją, która ciągle się zmienia i rozwija, wprowadzane są nowe obszary oceny biznesowej i pozabiznesowej. Organizacje inspirują się nawzajem do rozszerzania działań poza core business na rzecz innych potrzebujących osób i organizacji. Rozwój przemysłu stwarza nowe możliwości do rozwoju tej koncepcji. Istotą każdego biznesu według założeń CSR jest przejrzystość niosąca ze sobą wiarygodność i odpowiedzialność za realizowane działania wobec innych (Ociecek, Gajdzik, 2019)

Każde przedsiębiorstwo powinno angażować się w realizację założeń społecznej odpowiedzialności biznesu zależnie od swoich zasobów personalnych, materialnych, tradycji kulturowej a także od możliwości społecznych i środowiskowych.

### 3. Społeczna odpowiedzialność w czasach kryzysu

Jak wynika z genezy oraz założeń społeczna odpowiedzialność biznesu była deklarowana przez zdecydowaną większość przedsiębiorstw na światowym oraz polskim rynku biznesowym.

Wiele organizacji obecnie w sytuacji pandemii zaangażowanie społeczne realizuje poprzez wspieranie przede wszystkim służby zdrowia i szpitali. Aktywność społeczna w tym obszarze to zakup niezbędnego sprzętu, środków ochrony i ogólne wsparcie dla medyków jak chociażby posiłki.

W obecnych trudnych czasach odnajdujemy jednak wiele przykładów dobrych praktyk będących wyrazem społecznej odpowiedzialności biznesu. W tabeli 1 przedstawiono niektóre inicjatywy wybranych organizacji spośród setek przykładów wspierania szpitali. Przykłady są działaniami społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględniającymi otoczenie zewnętrzne.

**Tabela 1.**

*R t | { m € c f { " f q d t { e j " r t c m v { m " y " f q d k g " r c p f g o k k " y q d g e " t q f*

	Nazwa firmy	Działanie
1	Blulog	Zaoferowała szpitalom bezpłatnie zestawy urządzeń do pomiaru temperatury i wilgotności powietrza
2	Żabka	Przekazała 4,5 mln zł do dyspozycji Ministerstwa Zdrowia i wskazanych przez nie instytucji, sprzedaż maseczek ochronnych bez własnej marży
3	Agata Meble	Przekazała 1 mln zł na zakup sprzętu medycznego i środków zabezpieczenia sanitarnego.
4	Politechnika Śląska	Drukowanie przyłbic dla szpitali, brama odkażająca dla szpitala
5	Drutex	Zainicjował akcję „Jesteśmy razem. Pomagamy”, której celem jest koordynacja działań w walce z epidemią wirusa COVID-19. Przekaze milion złotych dla szpitali oraz zachęca do jednoczenia się w ramach pomocy i wspólnego pomagania w epidemii.
6	Tarczyński	Rozpoczął przekazywanie 6 ton swoich produktów do wszystkich 19 szpitali zakaźnych na terenie całej Polski; dodatkowo wyroby marki trafią też do placówek charytatywnych we Wrocławiu
7	4F	Szyje maseczki, dostarczyło gogle i fartuchy oraz zapowiedziało przekazanie 20 proc. obrotu ze sklepu internetowego 4F.pl na walkę z korona wirusem.
8	PKN Orlen	Koncern przekazał siedem respiratorów, a także środki ochrony indywidualnej i płyny do dezynfekcji szpitalom w Warszawie oraz w Płocku.

9	Carrefour	Fundacja Carrefour oraz Carrefour Polska przekazuje polskim szpitalom 2 000000 złotych na walkę z pandemią koronawirusa.
---	-----------	--

Note: opracowano na podstawie stron internetowych (ONZ, 23.04.2020, 02.05.2020)

W tabeli 1 przedstawiono tylko niewielki fragment działań organizacji w walce z koronawirusem. Zakres działań wielu firm funkcjonujących na polskim rynku jest ogromny i nie sposób wszystkie te działania uwzględnić w pracy tego typu.

W dobie pandemii powstała mapa odpowiedzialnego biznesu. Biznes społecznie odpowiedzialny musi reagować w sześciu obszarach: klienci, wyposażenie, pracownicy, przeciwdziałanie skutkom kryzysu, wspieranie punktów pomocy oraz edukacja. Poszczególne działania w tych obszarach oraz przykłady realizujących je firm przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.**

*| c c p i c q y c p k g " d k / p g u w " y " y c n m " / " m q t q p c y k t w u g o*

Obszar działań	Przykłady
<b>Klienci</b>	Provident zawiesza wizyty domowe doradców, Carrefour podejmuje szereg działań (między innymi: regularna dezynfekcja wózków i kas), Biedronka wprowadza nowe godziny otwarcia, Castorama Polska wprowadza ograniczenia co do godzin otwarcia, dodatkowe zasady higieny, płyny dezynfekujące, ograniczenia liczby osób, PGNIG wprowadza nowe zasady obsługi klientów (Elektroniczne Biuro Obsługi Klienta, aplikacja mobilna),
<b>Wyposażenie</b>	PZU ufunduje sprzęt medyczny do walki z koronawirusem, PKN ORLEN produkcja płynu do dezynfekcji, Grupa LOTOS zadeklarowała przekazanie 5 mln złotych na walkę z pandemią, Fundacja Lotto im. Haliny Konopackiej przeznaczy 4 mln na zakup sprzętu niezbędnego do walki z koronawirusem, Enea przeznaczy 1,5 mln na pomoc szpitalom,
<b>Pracownicy</b>	Działania Grupy Raben (powołanie sztabu kryzysowego, działania wobec pracowników zwiększające bezpieczeństwo pracy – dodatkowe środki ochrony, Działania BNP Paribas Banku Polska (między innymi wytyczne co do liczby klientów, dezynfekcja, szkolenia wewnętrzne w formie online), Działania City Handlowy: praca w systemie rotacyjnym tygodniowym, akcje informacyjne,
<b>Przeciwdziałanie skutkom kryzysu</b>	PGNIG zapewnia o dostawie prądu i gazu dla klientów mających opóźnienia w płatnościach,

	Pakiet pomocowy BKG: zwiększenie dostępu do kredytów dla firm w trudnej sytuacji wywołanej pandemią,
<b>Wspieranie punktów pomocy</b>	PGNIG wspiera NFZ: zwiększenie liczby konsultantów na linii o koronawirusie, PZU uruchamia pomoc dla Polaków w postaci darmowej konsultacji medycznej,
<b>Edukacja</b>	Adamed Pharma: uruchomienie szerokiej kampanii informacyjnej na temat zapobieganiu zakażeniu się wirusem SARS-COV-2, Webcast Deloitte na temat: Odporność biznesu w dobie COVID-19. Jak przeprowadzić firmę przez sytuację kryzysową? Akcja #zostańwdomu ERGO Hestii polegająca na wydaniu cyklu artykułów z pomysłami na relaks w domu.

Note: opracowano na podstawie Mapy Dobrych Praktyk: koronawirus (FOB, 2020.05.03)

Przedsiębiorstwa, które prowadzą biznes odpowiedzialny społecznie prowadzą konsultacje społeczne w zakresie spraw ważnych dla pracowników, współpracę pracodawców z pracownikami na poszczególnych etapach wprowadzania zmian w organizacji (Gajdzik, Ociecek, 2015).

W walce z epidemią deklaracje CSR wobec grup interesariuszy stają się jeszcze bardziej istotne, a w aspekcie kryzysu gospodarczego na pewno kluczową grupą stają się pracownicy.

Obecnie słyszymy o kilku wymiarach społecznej odpowiedzialności, gdzie jedną z nich jest właśnie odpowiedzialność za pracownika podejmującego pracę w zwiększonym ryzyku zawodowym związanym z pandemią, a koniecznym dla ciągłości działania i funkcjonowania firm i państwa. Odpowiedzialność pracodawcy w tym wymiarze wymaga zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz opracowanie odpowiedniego sposobu komunikacji i zmiana procedur (Rudnicka, 2020). Istotna w tym wymiarze staje się odpowiednia organizacja pracy.

Kolejnym wymiarem jest odpowiedzialność pracodawcy w warunkach problemów ekonomicznych (czy wręcz przetrwania firmy na rynku) tu związanych ze zmianą warunków zatrudnienia czy też rozwiązania umowy. W tej sytuacji na pewno ważne jest etyczne zachowanie i transparentność działań (Rudnicka, 2020).

W obszarze funkcjonowania biznesu w nowej rzeczywistości wynikającej z pandemii można zadać pytanie: Jak biznes zachowuje się w aktualnej sytuacji?

Z nowego badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB, 03.05.2020) dotyczącego oceny działania polskich organizacji wobec pandemii koronawirusa wynika że prawie 80% przedsiębiorstw wprowadziło różnego rodzaju rozwiązania dotyczące zatrudnionych lub klientów. Siedmiu na dziesięciu pracowników ocenia pozytywnie działania swojego pracodawcy. Zakres realizowanych działań jest bardzo szeroki:



- ! 57% oceniło pozytywnie prawidłowe informowanie (komunikowanie) o zagrożeniach wynikających z pandemii,
- ! 54% ocenia pozytywnie środki podjęte przez firmę w celu minimalizowania zagrożenia (między innymi: ograniczenie bezpośrednich kontaktów, praca zdalna, organizacja opieki nad dziećmi, wsparcie psychologiczne).

Działania tego typu najczęściej były dostrzegane przez pracowników dużych przedsiębiorstw, nie mniej jednak największy odsetek osób uważających, że pracodawca podjął odpowiednie działania zanotowano w mikroprzedsiębiorstwach (FOB, 03.05.2020).

Niestety pandemia zmusiła wiele organizacji do działań związanych z redukcją zatrudnienia. Z badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, że 8% badanych zetknęło się z taką sytuacją. Pozytywnym sygnałem może być to, że jednak część pracodawców: 21% wysyła swoich pracowników na płatne urlopy wypoczynkowe, a 12% na urlopy bezpłatne chcąc uniknąć zwolnień. Działania lepiej były oceniane przez pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, rzadziej na umowę zlecenie czy o dzieło (badanie było robione w terminie: 25.03-30.03.2020).

Niestety kolejne badania nie są już tak optymistyczne. Z badania kondycji przedsiębiorstw przeprowadzonego przez Polski Instytut Ekonomiczny i Polski Fundusz Rozwoju wynika, że na przełomie kwietnia i maja 2020, 12% polskich przedsiębiorstw zredukowało zatrudnienie, a 18% obniżyło płace (Polski Instytut Ekonomiczny, 05.04.2020).

#### **4. Podsumowanie**

Jak wynika z artykułu zdecydowana większość organizacji angażuje się w pomoc przeciwdziałaniu pandemii, szczególnie służbie zdrowia i realizuje dobre praktyki w tym zakresie. Niewątpliwie największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw w obecnej sytuacji będzie dalsze funkcjonowanie, nie mniej jednak to w jaki sposób firmy będą walczyć o utrzymanie pracowników być może będzie weryfikacją ich istnienia na liście przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Przetrwanie organizacji w czasach kryzysu wynikającego z sytuacji pandemii to również wyzwanie dla pracowników, dla ich zaufania, lojalności i zaangażowania w losy firmy. Wspólny dialog między tymi dwoma stronami może w tym wypadku stanowić o wygranej walce i społeczna odpowiedzialność już nie będzie sposobem na wyróżnienie organizacji na rynku, a sposobem na przetrwanie.

## Bibliografia

1. Adamczyk J. (2009). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
2. Basu K., Palazzo G. (2008). Corporate Social Responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1): 102
3. Bąk M., Kulawczuk P. (red.). (2008). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*. IBnDiPP, EQUAL. Warszawa.
4. Chandler D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. London: Sage.
5. Co to jest CRS? (20.01.2020). Available online <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html>
6. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2020.05.03) Available online [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)
7. Rasche A., Morsing M. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication*. Cambridge: Governance, Cambridge University Press.
8. Gajdzik B., Ociecek W., (2015). Soft restructuring process in metallurgical enterprises in Poland. *Metalurgija vol. 54 iss. 4, s. 729-732*
9. Gajdzik B., Ociecek W. (2008). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwach hutniczych. *Hutnik - Wiadomości Hutnicze, 75 (11) : 674-680*.
10. Koneczna R. (2014). *CSR i jego narzędzia jako element strategii firmy – praktyczny przewodnik*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN.
11. Rudnicka A. (2020, kwiecień 17). Egzamin ze społecznej odpowiedzialności w czasach koronawirusa. Retrieved from <https://mlodziwlozdi.pl/egzamin-ze-spoecznej-odpowiedzialnosc-i-w-czasach-koronawirusa/>
12. Ociecek W, Gajdzik B., Social responsibility of business in Industry 4.0. *Zesz. Nauk. WSHumanitas, Zarz. 2019 nr 3, s. 89-102*
13. Ociecek W., Gajdzik B. (2010). *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
14. Po prostu odpowiedzialni (24.03.2020) Available online <https://zdrowie.wprost.pl/koronawirus/10310537/po-prostu-odpowiedzialni.html>
15. Polski Instytut Ekonomiczny (05.05.2020) Available online <http://pie.net.pl/>
16. Sivarama Krishnan V. (2011). In defense of social responsibility of business *Mustang Journal of Business and Ethics, Volume 2*.
17. Stawicka E. (2012). *Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie* [w:] Wołoszyn J. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

18. Wołoszyn J. (red.).(2012).. *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

## WYPALENIE ZAWODOWE JAKO SZCZEGÓLNY PROBLEM WSPÓŁCZESNEGO CZŁOWIEKA

Alfred SKORUPKA, ORCID: 0000-0002-0360-6564  
Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej, Katedra Inżynierii Produkcji  
e-mail: Alfred.Skorupka@polsl.pl

**Streszczenie:** Artykuł omawia zjawisko wypalenia zawodowego jako szczególny problem współczesnego człowieka. Autor przedstawia psychologiczną definicję wypalenia, rodzaje deformacji osobowości jako konsekwencji wykonywania zawodu oraz sposoby pokonywania wypalenia. W pracy omawia się wypalenie wśród nauczycieli i pielęgniarek. W konkluzjach jest stwierdzone, że współczesne tempo pracy predysponuje ludzi do wypalenia.

**Słowa kluczowe:** wypalenie; deformacja osobowości; wypalenie w pracy nauczycieli; wypalenie w pracy pielęgniarek; psychologia pracy i organizacji.

### BURNOUT AS A SPECIFIC PROBLEM OF CONTEMPORARY MAN

**Abstract:** Article discusses a phenomenon of burnout as a special problem of contemporary man. The author presents psychological definition of burnout, kinds of deformations of personality as a consequence of profession and methods of fight with burnout. In work are discussed burnout of teachers and nurses. In conclusions is claimed, that current situation of workers predisposes people to burnout.

**Keywords:** burnout; deformations of personality; burnout in work of teachers; burnout in work of nurses; psychology of work and organization.

## 1. Wstęp

Wśród wielu problemów pracy zawodowej dzisiejszych ludzi wyróżnia się syndrom wypalenia się. Dotyka on coraz więcej osób. Mimo, że ksiązek psychologicznych jest bardzo wiele wciąż sporo ludzi nie jest świadomych tego zagrożenia. A gdy już wypalenie ich dotyka

Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

– nie wiedzą jak sobie w tej sytuacji poradzić. Stąd, ważne jest upowszechnianie wiedzy na ten temat, czemu ma służyć także ta praca. Chociaż na rynku wydawniczym mamy już w naszym kraju wiele książek poświęconych wypaleniu, (które często bardzo szczegółowo opisują to zjawisko w odniesieniu do poszczególnych zawodów), to, jak się zdaje, może brakować tekstów o charakterze niedługim (jak artykuł), a jednocześnie przejrzyste prezentujących stan wiedzy o tej problematyce. Nie jest bowiem tajemnicą, że ludzie nie zawsze mają czas i ochotę czytać obszerne naukowe monografie, lecz częściej – artykuły, także rzetelne, a równocześnie unikające nadmiernie trudnego słownictwa i „żargonu naukowego”. Wiedza psychologiczna – a ona przecież dotyczy wypalenia – jest bez wątpienia tą wiedzą, którą należy w społeczeństwie upowszechniać, ponieważ jej znajomość ułatwia ludziom rozumienie samych siebie i radzenie sobie z codziennymi problemami.

## 2. Wypalenie zawodowe według psychologów

„Wypalenie się” (*burnout*) to termin oparty na metaforze świecy, która stopniowo się wypala, aż wreszcie przestaje istnieć. Z czasem termin ten wszedł do słownika naukowego, gdy psychologom udało się uchwycić jego cechy charakterystyczne. Autorem tej metafory jest amerykański psychiatra Herber Freudenberger, lecz gruntowne naukowe podstawy uprawniające do stosowania tego terminu w nauce stworzyli uczeni z Europy. Określili oni objawy tego zespołu, na które składają się emocjonalne, poznawcze, fizyczne i behawioralne aspekty życia człowieka, np. płaczliwość, obniżony nastrój, niepokój czy napięcie. Osoba „wypalona” jest nadwrażliwa, często poirytowana, przygnębiona i wycofująca się. Ma ona poczucie bezradności, beznadziei, trudności w mobilizowaniu się i w koncentracji do wysiłku. Objawy fizyczne to np. bóle głowy i mięśni, nudności, wahanie wagi ciała, uczucie zmęczenia, sięganie po używki i środki uspokajające. Co prawda, objawy te mogą występować w wielu innych sytuacjach patologicznych, to jednak tutaj są powiązane z tzw. egzystencjalnym aspektem wyczerpania sił do dalszej aktywności. Kluczowa jest utrata sensu pracy i życia (Ratajczak, 2008, s. 144-145).

Wypalenie pojawia się zwykle w zawodach polegających na świadczeniu usług potrzebującym pomocy lub na oddziaływaniu na innych (np. w pracy kierowniczej). Są to zawody wymagające bezpośredniej, systematycznej pracy z ludźmi, osobistego zaangażowania w kontakty interpersonalne. Istotną cechą tych zawodów jest

„praca z emocjami”, nad którymi trzeba umiejętnie panować i umiejętnie je kształtować (Ratajczak, 2008, s. 145).

Ch. Maslach, znana badaczka syndromu wypalenia, definiuje go jako czynnik pojawiający się wraz z obniżającą się jakością świadczonych usług przez pracownika; przejawia się w większej fluktuacji kadr, absencjach, obniżonym etosie pracy, wyczerpaniu fizycznym, bezsenności, zwiększonym spożyciu alkoholu i lekarstw oraz w problemach małżeńskich i rodzinnych. Jest więc to fenomen złożony. U osób wypalonych obserwujemy także „wyczerpanie emocjonalne”, którym jest drażliwość, silna reakcja na nawet słabe bodźce, łatwe popadanie w konflikty, niekomunikatywność oraz silne angażowanie się emocjonalne w sprawy wymagające spokojnego, racjonalnego namysłu (Grzegorzewska, 2006, s. 48-49).

Ostatecznie przyjęta przez uczonych definicja wypalenia jest następująca: „Wypalenie jest uporczywym, negatywnym, związanym z pracą stanem, występującym u osób ogólnie zdrowych. Charakteryzuje się on wyczerpaniem, któremu towarzyszy dyskomfort psychiczny i fizyczny, poczucie zmniejszonej skuteczności, obniżona motywacja oraz dysfunkcje w zachowaniu pracy. Stan ten rozwija się stopniowo i wynika z rozbieżności między pragnieniami a rzeczywistymi warunkami uprawiania zawodu. Wypalenie jest często procesem pogłębiającym się z powodu nieadekwatnych strategii radzenia sobie.” (Ratajczak, 2008, s. 146).

### **3. Deformacja osobowości jako konsekwencja wykonywania zawodu**

Wstępem do wypalenia zawodowego są często tzw. „deformacje osobowości” związane z wykonywaniem pracy zawodowej; warto więc im się bliżej przyjrzeć.

Według definicji „Deformacja osobowości rozumiana jako niepożądana konsekwencja wykonywania zawodu powinna określać wszelkie niekorzystne zmiany osobowości, nieprawidłowości rozwoju, poczucie zmęczenia, wypalenia, usztywnienia, dezorientacji, alienacji, utratę poczucia rzeczywistości i prawidłowej jej oceny oraz przekłamania w odbiorze własnych przeżyć, sądów i zachowań, które występują w przebiegu pracy zawodowej i są przez nią warunkowane.” (Fengler, 2001, s. 31-32). Natomiast przeciwieństwo zawodowej deformacji osobowości można określić jako świeżość, twórczą aktywność, zaangażowanie, żywy stosunek do ludzi, tematów i zjawisk (Fengler, 2001, s. 32).

Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

Przykłady deformacji osobowości (Por. Fengler, 2001, s. 31-37):

*Długotrwałe obciążenie* – wynika z nadmiaru terminów, zobowiązań, oczekiwań, nadziei i zbyt szybko następujących zmian, co skazuje na niepowodzenie próby zatrzymania się dla nabrania oddechu. Życie w pośpiechu, pod naciskiem naglących decyzji i szybkich działań staje się rzeczywistością, do której człowiek zaczyna się dostosowywać;

*Nadmierna identyfikacja* – wiele czynnych zawodowo osób nazbyt mocno identyfikuje się z działalnością, zawodem albo instytucją, w której pracuje. Człowiek myśli, że tylko o tyle coś znaczy, o ile jest oddany swojej pracy. Niektórym firmom zależy jednak na tak dużej identyfikacji pracowników z firmą;

*Selektywne spostrzeganie* – każdy zawód niesie ze sobą określone reguły spostrzegania, myślenia i zachowania, które pracownik poznaje, przyswaja sobie i rzadko kiedy ich się pozbywa. Z otaczającej rzeczywistości przyjmuje wtedy tylko aspekty związane z własną profesją;

*„Ślepe plamki”* – chodzi tutaj o zjawisko polegające na tym, że oglądamy świat z jednej, określonej (najczęściej zawodowej) perspektywy i ignorujemy inne jego aspekty. Wpadamy wówczas w rutynę, której zawdzięczamy poczucie bezpieczeństwa, ale zatracamy przy tym bogactwo spostrzeżeń i myśli;

*Zubożenie zainteresowań* – następuje wtedy, gdy człowieka interesują tylko tematy związane z jego pracą;

*Jałowość myślenia* – założenia, które w ramach wykonywanego zawodu są oczywistością, stają się dla nas miernikiem myślenia w ogóle. Również samo myślenie „zawodowe” ulega przy tym usztywnieniu, schematyzacji i dogmatyzacji;

*Utrwalony odruch i ekspresja* – rolę, którą pełniemy w pracy, niejako przenosimy na nasze zachowania w życiu pozazawodowym;

*Uczucia na zawołanie* – niektóre uczucia w danych pracach są bardzo częste, np. terapeuta musi emanować życzliwością i ciepłem. W człowieku zbyt silnie zidentyfikowanym ze swoją pracą, te uczucia niejako „wrastają” w jego osobowość, do tego stopnia, że przejawia je automatycznie w większości swoich sytuacji życiowych.

Wśród wymienionych tutaj deformacji szczególną uwagę trzeba chyba zwrócić na „selektywne spostrzeganie” i „ślepe plamki”, które prowadzą człowieka do jałowości myślenia i emocji. W dalszej kolejności te zjawiska wiążą się z problemem pracoholizmu, czyli sytuacji, w której dla człowieka najwyższą wartością w życiu jest praca. Praca daje

wprawdzie każdemu środki utrzymania, ale bez właściwych relacji z rodziną człowiek traci sens pracy a nawet sens życia. Trzeba więc zawsze szukać arystotelesowskiego „złotego środka” między zaangażowaniem w pracę a zaangażowaniem w życie rodzinne.

#### 4. Koncepcja work-life balance

Takim współczesnym rozwinięciem starożytnej koncepcji „złotego środka”, którą przed chwilą wspomnieliśmy, jest koncepcja work-life balance. Sama jej definicja nie jest jasna, ponieważ różnie rozumieją ją poszczególni uczeni. Dla niektórych będzie to koncepcja *oddzielenia* życia zawodowego od prywatnego, dla innych *zrównoważenia* tych obszarów, a dla jeszcze innych umiejętnego *przełączania się* pomiędzy nimi (Rzepka, 2016, s. 9). Bez wątpienia, sednem utrzymania równowagi życiowej jest podejmowanie intencjonalnych i świadomych działań zmierzających do równomiernego zaspokojenia potrzeb w czterech sferach: Praca, Rodzina, Ja, Życie społeczne (Rzepka, 2016, s. 30). B. Rzepka proponuje hasło: „*work hard, play hard*” (pracuj ciężko i baw się ciężko), które ma nam uświadamić, że w jakąkolwiek dziedzinę życia się angażujemy (pracę czy zabawę) powinniśmy to czynić z pełnym zaangażowaniem, niejako na 100 procent (Rzepka, 2016, s. 63). Z punktu widzenia koncepcji work-life balance można wyróżnić następujące przyczyny wypalenia (Rzepka, 2016, s. 90-92):

- brak wystarczającej autonomii i poczucia kontroli nad własną pracą;
- brak wystarczającej ilości czasu, aby skończyć projekty czy zadania;
- osobiste wartości pracownika nie pasują do wartości organizacji;
- niejasne cele lub oczekiwania wobec pracownika;
- praca w dysfunkcyjnym środowisku;
- brak wsparcia ze strony szefa lub firmy;
- brak docenienia za pracę;
- monotonna, mało stymulująca praca.

#### 5. Wypalenie w zawodzie nauczyciela

Zawód nauczyciela jest niewątpliwie takim zawodem, w którym działa przewlekły stres. Należą do niego zachowania i cechy uczniów pozostające w sprzeczności z celami



Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

i oczekiwaniami wychowawczymi nauczyciela, (np. brak zainteresowania nauką). Silnymi stresorami zagrażającymi pracy nauczyciela są: akty agresji, zachowania problemowe uczniów wobec rówieśników i nauczyciela, konflikty w grupie, tendencje antyspołeczne i przestępcze. Trudnymi sytuacjami dla każdego pedagoga są również konfrontacje z rodzicami uczniów, napięcia i rywalizacje w gronie nauczycielskim, nieracjonalne wymagania przełożonych, negatywne czynniki administracyjne i instytucjonalne. Stres budzą wśród nauczycieli dość częste zmiany programów nauczania i różne reformy edukacji. Wobec nauczycieli i wychowawców istnieją bardzo duże oczekiwania społeczne, mimo, że ich zarobki są niskie. Zawód ten zawsze jest na cenzurowanym, gdyż władza państwowa oczekuje od jego przedstawicieli nauczania według konkretnej ideologii. Podkreśla się, że od nauczycieli wymaga się wykonywania coraz więcej pracy, inwestowania coraz więcej energii, ale przy tych samych lub nawet mniejszych zasobach, nakładach i gratyfikacjach (Por. Sęk, 2004, s. 149-152).

Badania nad syndromem wypalenia wśród nauczycieli pokazują, że w dużej mierze jest on skutkiem nadmiernego obciążenia w pracy, które występuje długi czas oraz zbyt dużych wymagań. Nauczyciele w wyższym stopniu narażeni na wypalenie to tacy, którzy mają negatywne nastawienie do uczniów, zewnętrzne umiejscowienie kontroli i brak tolerancji w sytuacjach niejednoznacznych (skomplikowanych). Zjawisko to jest bardziej nasilone w szkole ze złym klimatem pracy niż w tych, w których panuje przyjazna atmosfera. Badania w USA dowodzą, że młodzi, mniej doświadczeni nauczyciele cechują się wyższym poziomem syndromu wypalenia. Oczywistym jest, że „wypaleni nauczyciele” charakteryzują się obniżoną jakością nauczania: przekazują znacząco mniej informacji i pochwał, okazują brak akceptacji dla pomysłów swoich uczniów oraz rzadziej współpracują z nimi w czasie zajęć (Por. Grzegorzewska, 2006, s. 49-50).

E. Lisowska zwraca uwagę, że przyczyną wypalenia zawodowego u nauczycieli są często ich błędy wychowawcze. Takie błędy to zaburzające przebieg interakcji wychowawczej zachowania wychowawcy, które mają niekorzystny wpływ na rozwój wychowanka, a ich cechą jest nieświadomość. Wyodrębnia się następujące błędy wychowawcze nauczycieli:

- rygoryzm – to bezwzględne egzekwowanie poleceń i sztywność ocen;
- agresja;

- hamowanie aktywności dziecka – to zakazywanie uczniom ich własnej, twórczej działalności;
- obojętność – kiedy nauczyciel zachowuje zbyt wielki dystans wobec uczniów;
- eksponowanie siebie – to ciągłe próby imponowania i wyróżniania się;
- uleganie – to okazywanie dzieciom swojej bezradności;
- zastępowanie – czyli wyręczanie ucznia przez nauczyciela;
- idealizacja – to niedostrzeganie w danym uczniu żadnych wad (Por. Lisowska, 2012, s. 131-134).

Według badaczy, wypalenie należy traktować jako końcowy rezultat procesu, którego początkiem jest silna fascynacja zawodem. Zdaniem B. Śliwerskiego ten proces jest pięciofazowy (Por. Korczyński, 2014, s. 76):

- zafascynowanie – na tym etapie nauczycielowi przyświecają szlachetne cele i niezwykle silnie angażuje się w swoją pracę;
- stagnacja – gdy realizacja ideałów staje się utrudniona nauczyciela zaczynają denerwować oczekiwania uczniów i rodziców;
- frustracja – nauczyciel zaczyna negatywnie postrzegać swoich uczniów a szkoła staje się dla niego miejscem rozczarowania;
- apatia – między nauczycielem a uczniami zanika przyjaźń;
- syndrom wypalenia – pojawia się w momencie całkowitego wyczerpania.

Na jakości nauczania swoich dzieci zależy każdemu rodzicowi. Ale nauczyciel to „tylko człowiek”, który często nie idzie do tego zawodu „z powołania”. Trzeba więc rozumieć liczne trudności, które wiążą się z pracą nauczyciela, aby tym lepiej współpracować z pedagogami nauczającymi nasze dzieci. Niewątpliwie, należy być z nimi w częstym kontakcie, ponieważ dobre wyniki ucznia są zwykle skorelowane z konstruktywnym współdziałaniem między szkołą a rodzicami.

Nauczyciel, o czym nie zawsze pamiętamy, to bardzo ważny zawód; on nie tylko przekazuje wiedzę, ale potrafi także (lub nie) ukierunkować cały rozwój dziecka poprzez zainspirowanie go nauką lub też, co wcale nie zdarza się rzadko, poprzez zniechęcenie go do niej. Z błędów wychowawczych wymienionych powyżej, szczególnie rzucają się w oczy dwa; z jednej strony rygorizm czyli nadmierna surowość a z drugiej strony – jej przeciwieństwo – obojętność wobec rozwoju i pracy dziecka. Nikt „nie rodzi się dobrym nauczycielem”, bo „dobrym nauczycielem” człowiek się staje (lub nie) w zależności od swojego

Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

zaangażowania w pracę w szkole. Należy sobie życzyć, aby nauczyciele naszych dzieci rzetelnie podchodzili do swojej pracy a jednocześnie nie wypalali się w niej, co jest związane z ich własną jasną świadomością charakteru, wyzwań i ograniczeń tego zawodu.

## 6. Wypalenie wśród pielęgniarek

J. Łodzińska tak charakteryzuje zawód pielęgniarki:

„Przeobrażenia zachodzące w dzisiejszych czasach mają niebywale szybkie tempo (...) – w różnych obszarach życia społecznego, w tym w dziedzinie medycznej. „Pacjent nie jest już tym samym pacjentem, który był podmiotem opieki na początku XIX wieku. Pacjent jest obecnie świadomy swoich praw, wymaga od systemu opieki zdrowotnej profesjonalnej pomocy, opieki i leczenia. Oczekuje od pielęgniarki nie tylko zawodowej, kompleksowej i na bieżąco aktualizowanej wiedzy, odpowiedniej postawy moralnej, ale i ogromnego zaangażowania. Ocenia ją przez pryzmat tego, jak się prezentuje, jak się zachowuje, jaką posiada wiedzę i umiejętności oraz jakie przekonania na temat tej grupy zawodowej ma utrwalone między innymi przez przekaz medialny. Chorzy nie są już biernymi odbiorcami opieki, ale aktywnymi uczestnikami procesu pielęgnowania, którzy często bywają coraz bardziej wymagający i roszczeniowi. Pielęgniarka też nie jest już siostrą zakonną wypełniającą swoje obowiązki charytatywnie. Jest profesjonalistą, której działania nie ogranicza się jedynie do pracy przy łóżku pacjenta, ale obejmuje też działalność społeczną, edukacyjną, profilaktyczną czy naukową”, (za: E. Kojder, D. Zarzycka: Wizerunek zawodowy pielęgniarki i jego determinanty, [w:] *Pielęgniarstwo XXI wieku*, tom 47 (2014) nr 2, s. 47) (Łodzińska, 2018, s. 79-80).

Do szczególnie obciążających cech zawodu pielęgniarki należą następujące czynniki (podane przez same zainteresowane) (Por. Beisert, 2004, s. 202-204):

1. Wymagania wynikające ze specyfiki zawodu – np. praca w nocy, nieregularny tryb życia, kontakt z brudem, wydzielinami, odchodami, ryzyko zarażenia się od pacjenta, itp.;
2. Obciążenia psychiczne – chodzi o ogromną odpowiedzialność związaną z wykonywanym zawodem, jak podawanie leków i wykonywanie zabiegów, a także konsekwencje własnych błędów jak pogorszenie stanu zdrowia pacjenta czy nawet jego śmierć;
3. Brak warunków do leczenia – chodzi o brak leków, aparatury, jak również złe warunki lokalowe;

4. Niskie zarobki;
5. Niski status zawodowy;
6. Zła współpraca zespołu leczącego;
7. Zła współpraca z pacjentem i jego rodziną;
8. Inne – subiektywne odczucia konkretnych pielęgniarek.

W rozważanym tutaj zawodzie, jego przedstawicielki stosują różne techniki emocjonalnego dystansowania się, z których niektóre sprzyjają pogłębianiu zespołu wypalenia a inne mogą mu nawet zapobiegać; są to (Por. Formański, 2003, s. 372-373):

- zabiegi językowe, które polegają na używaniu takich pojęć opisujących pacjentów, które ich „odczłowieczają”, np. „ten zawał spod czwórki”;
- intelektualizacja – zamiast reagować emocjonalnie, pielęgniarka chłodno i naukowo analizuje daną sytuację;
- izolowanie sytuacji – to ściśle rozgraniczanie między życiem zawodowym a prywatnym o zawodu lekarza. Zarówno pielęgniarki, jak i lekarze mają szczególną pracę – to „służba ludziom” polegająca na ich leczeniu. Często ci ludzie spotykają się z wdzięcznością pacjentów, ale też nie zawsze są w stanie im pomóc. Niewątpliwie, od zawodu lekarza czy pielęgniarki powinno się wymagać nie tylko wiedzy medycznej, lecz także psychologicznej. Gdy bowiem tej ostatniej brak, pacjenci często wychodzą sfrustrowani z przychodni czy ze szpitali. Taka pewna wiedza psychologiczna umożliwi lekarzom i pielęgniarkom ochronę przed wypaleniem; będą bowiem świadomi zagrożeń dla zdrowia psychicznego płynących z ich profesji, jak również będą wiedzieć, jak sobie radzić ze stresem. Ponadto, taka wiedza (jak np. z komunikacji interpersonalnej) zagwarantuje im lepszy kontakt z pacjentami. A pacjent, jak było mówione, nie jest już biernym odbiorcą pomocy medycznej, lecz jest świadomy swoich praw a o praktycznie wszystkich chorobach może sobie poczytać w Internecie – więc kontakt z nim wymaga zarówno od lekarzy, jak i pielęgniarek naprawdę solidnego przygotowania i mądrego podejścia.

## **7. Sposoby pokonywania wypalenia**

Badacze wyróżniają następujące sposoby pokonywania wypalenia (Por. Fengler, 2001, s. 146-185):

Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

1) *Higiena psychiczna* – chodzi o utrzymywanie właściwego nastawienia psychicznego, ponieważ obciążenie i narażenie się na różnego typu zagrożenia, a także zawodowa deformacja osobowości mają często wiele wspólnego z nieprawidłową samooceną, nadmierną ambicją, roszczeniowym pragnieniem bycia kochanym albo też nieuwagą. Usuwanie tych zaburzeń następuje poprzez zrozumienie własnych motywów, przez wgląd w pozaosobowościowe aspekty obciążenia, których źródłem są klienci, personel lub instytucja oraz rozsądny poziom oczekiwań i racjonalny harmonogram dnia. Często dokonujemy codziennych psychicznych samookaleczeń, które są tak powszechne, że umykają naszej uwadze. Np. kto od dziesięcioleci popełnia te same głupstwa, zaczyna je często traktować jako naturalną swoją cechę.

2) *Radzenie sobie* – przez radzenie sobie ( *coping*) rozumie się dzisiaj indywidualne formy przejawiania się ludzkich reakcji na obciążenia. Uwzględnia się przy tym właściwości, decyzje, sposoby przetwarzania informacji, poznania i działania osobowego ego, pojmowane jako czynniki pośredniczące między obciążeniem a zachowaniem. Wyróżnia się różne strategie radzenia sobie, np. a) próby dowiedzenia się czegoś więcej o sytuacji; b) rozmawianie o problemie z innymi ludźmi; c) próby dostrzegania pozytywnych stron sytuacji; d) nieprzejmowanie się; e) zwrócenie aktywności w innym kierunku; f) potraktowanie aktualnej sytuacji jako impulsu do konstruktywnego działania; g) bycie przygotowanym na najgorsze; h) przygotowanie alternatywnych sposobów wpłynięcia na sytuację; i) opieranie się na własnych wcześniejszych doświadczeniach czy j) próby redukcji napięcia.

3) *Oparcie społeczne* – przez oparcie społeczne rozumie się dzisiaj osoby oraz inne siły działające w otoczeniu człowieka, które są współodpowiedzialne za to, że może on prowadzić życie, będąc w dobrej kondycji psychicznej. Do elementów oparcia społecznego można zaliczyć:

-osoby i grupy: partnerów, rodziców i dzieci, krewnych, przyjaciół i znajomych, sąsiadów, kolegów z pracy, zwierzchników i personel firmy, handlarza u którego zwykle robimy zakupy, fryzjera, czasem nawet osoby zmarłe;

-zwierzęta domowe;

-czynności: zajęcia sportowe, powtarzające się w ciągu naszego dnia czynności, np. czytanie gazet czy słuchanie muzyki, gotowanie, telefonowanie do znajomych, jeżdżenie samochodem, itp.;

-idee: Boga, wolności, kosmosu, sprawiedliwości;

-miejsca: przyjemny kącik do czytania, ulubioną kawiarnię, las, itp.

-przedmioty: rośliny, stare listy, albumy ze zdjęciami, itp.

4)*Superwizja* – opiera się na wzajemnym udzielaniu sobie pomocy pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w jednej firmie lub należącymi do jednego zawodu.

5)*Interwencja w obrębie zespołu i instytucji* – źródłem wielu problemów nie są pojedyncze osoby, lecz zespół koleżeński lub instytucja. Opracowując więc sposoby pokonywania trudności, trzeba między innymi przyjąć perspektywę zespołu, z którym współpracujemy oraz danej instytucji. Warto pamiętać, że brak autonomii jest podstawową przyczyną obciążenia. Jest on widoczny najczęściej tam, gdzie własne działania są w dużym stopniu wyznaczone przez wskazania innych i przez ustaloną z zewnątrz kolejność terminów. Dodatkowo jeszcze pogłębia go jałowość pracy, jej anonimowość, taśmowy charakter i przymus działania, co dzieje się na skutek presji wbrew osobistym przekonaniom i rozsądkowi.

Jak widać, metod pokonywania wypalenia jest bardzo wiele i warto się w nich orientować, gdy nas spotka stres w pracy. Wydaje się, że kluczowe jest tutaj wsparcie innych ludzi (rodziny, przyjaciół). Człowiek bowiem nie jest stworzony do życia samotnego, dlatego pierwszą pomoc psychologiczną powinien otrzymywać od najbliższych, a dopiero później – ewentualnie od terapeuty. Sądzę, że bez względu czy człowiek mający problemy w pracy trafi do gabinetu psychologa czy nie – i tak sam musi zmierzyć się z przeciwnościami. To prawda, że psycholog może mu dużo doradzić. Jednak tak, jak nikt za nikogo nie wykona jego pracy, tak analogicznie - nikt za nikogo nie rozwiąże jego trudności i stresów zawodowych.

## 8. Podsumowanie

Na zakończenie artykułu, zauważę, że zgodnie z jego tytułem, wypalenie zawodowe jest szczególnym problemem współczesnego człowieka. A jest tak dlatego, że praca odgrywa w życiu współczesnego człowieka bardzo wielką rolę. Od dzieciństwa i młodości jesteśmy uczeni, że trzeba starać się o najlepszą pracę, być nastawionym na ciągły rozwój i „piąć się po szczeblach kariery”. Wszystko to powoduje, że dla wielu z nas praca staje się główną aktywnością w życiu; życie rodzinne czy towarzyskie zaś schodzi na plan dalszy. Przy takim nastawieniu nie trudno o ukształtowanie się w człowieku deformacji osobowości w konsekwencji wykonywanego zawodu, co może być wstępem do wypalenia.

Wypalenie zawodowe jako szczególny problem...

Życie i praca w dużych miastach czy aglomeracjach także wiąże się z ryzykiem wystąpienia negatywnego zespołu przez nas opisywanego. Nie tylko bowiem w pracy, lecz także poprzez telewizję, a w szczególności poprzez Internet i jego media społecznościowe mamy kontakt z mnóstwem ludzi. Czasem wchodzimy w pozytywne relacje interpersonalne, ale bardzo często też zdarza się, że na różne sposoby jesteśmy „ranieni” przez innych. Ludzie nie są „aniołami”, jak powszechnie wiadomo, toteż wielu z nas w kontakcie z drugim człowiekiem dąży do dominacji, pogńębienia, a nawet skrzywdzenia swoje(j)(go) partner(ki)(a). Ważna jest więc wiedza psychologiczna, która pozwala nam rozumieć zachowanie swoje i innych oraz właściwie kształtować swoją emocjonalność. Tutaj, może warto przypomnieć koncepcję „inteligencji emocjonalnej” wybitnego amerykańskiego psychologa Daniela Golemana, która właśnie mówiła, jak „pracować z emocjami” swoimi i innych ludzi, aby nie stanowiły przeszkody w naszym życiu, lecz źródło motywacji i satysfakcji.

Niektóre zawody są szczególnie narażone na wypalenie – omówiliśmy to zjawisko u nauczycieli i pielęgniarek. Wydaje się jednak, że w każdej pracy może wystąpić syndrom przez nas opisywany. Oczywiście, przedstawiciele zawodów w których jest częsty kontakt z innymi ludźmi - są bardziej narażeni na wypalenie. Ale zjawisko to może dotyczyć także programistów, naukowców, rolników i wielu innych. Ponadto, życie rodzinne może być również źródłem wypalenia; gdy bowiem w rodzinie brakuje środków do godnego życia, jedna z osób traci pracę albo wpada w uzależnienie – to taka sytuacja odbija się bardzo negatywnie na wszystkich członkach rodziny. Dlatego, chociaż nie zawsze można „uciec” przed wypaleniem – należy posiadać wiedzę na temat tego, jak się z nim uporać.

## Bibliografia

1. Beisert, M. (2004). Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalania się pielęgniarek, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 182-215.
2. Fengler, J. (2001). *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, przeł. K. Pietruszewski. Gdańsk: Gdańskie Wydaw. Psychologiczne.
3. Formański, J. (2003). *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych*. Warszawa: Wydaw. Lekarskie PZWL.
4. Grzegorzewska, M. K. (2006). *Stres w zawodzie nauczyciela. Specyfika, uwarunkowania i następstwa*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
5. Korczyński, S. (2014). *Stres w pracy zawodowej nauczyciela*. Kraków: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, „Impuls”.
6. Lisowska, E. (2012). *Rozpoznawanie i przewidywanie wypalenia zawodowego nauczycieli. Studium pedagogiczne*. Kielce: Wydaw. Uniwersytetu J. Kochanowskiego.
7. Łodzińska, J. (2018). *Zjawisko wypalenia zawodowego jako efekt zmian cywilizacyjnych. Studium socjologiczne na przykładzie pielęgniarek w województwie podlaskim*. Warszawa: Wyd. Naukowe UKSW.
8. Ratajczak, Z. (2008). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
9. Rzepka, B. (2016). *Work-life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu?* Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.
10. Sęk, H. (2004). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania, [w:] *Wypalenie zawodowe...*, s. 149-167.
11. *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, (2004). (Red. nauk.). H. Sęk, Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.



## ZŁE I DOBRE STRONY PRACOHOLIZMU

Alfred SKORUPKA, ORCID: 0000-0002-0360-6564  
Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej, Katedra Inżynierii Produkcji  
e-mail: Alfred.Skorupka@polsl.pl

**Streszczenie:** Autor artykułu przedstawia pracoholizm, który jest uzależnieniem od pracy. Omówiona jest definicja pracoholizmu, jego klasyfikacje, źródła (przyczyny), samo uzależnienie, klimat organizacyjny mu sprzyjający oraz aktywność twórcza, która często łączy się z pracoholizmem. Artykuł prezentuje nie tylko złe, lecz także dobre strony pracoholizmu – co jest głównym celem pracy. W konkluzjach jest powiedziane, że w pewnych okresach życia każdy człowiek powinien być pracoholikiem. Zastosowaną metodą jest przegląd badań w tym zagadnieniu.

**Słowa kluczowe:** pracoholizm, psychologia pracy, twórczość, work-life balance.

## BAD AND GOOD SIDES OF WORKAHOLISM

**Abstract:** The author of the article presents workaholism, which is addiction to work. The definition of workaholism, its classifications, sources (causes), self-dependence, organizational climate favourable to it and creative activity, which is often associated with workaholism – is discussed. The article presents not only bad, but also good sides of workaholism – which is the main purpose of the work.. The conclusions say that at certain periods of life every person should be a workaholic. The method used is the review of research on this issue.

**Keywords:** workaholism, psychology of work, creativity, work-life balance.

## 1. Wstęp

O pracoholizmie wiele się mówi w ostatnich latach i prawie zawsze negatywnie; podkreśla się, że osoba uzależniona od pracy zaniedbuje swoje obowiązki rodzinne, ma dolegliwości natury psychicznej i fizycznej, a w konsekwencji – w dłuższej perspektywie czasowej nie jest też wartościowym pracownikiem. Jeśli jednak wnikliwie wczyta się w badania na temat pracoholizmu, czytelnik dowie się z nich, że ma on także pewne pozytywne aspekty. Popularyzacji tego zagadnienia służy właśnie ten artykuł; z jednej strony mamy niewątpliwe zło społeczne wynikające z pracoholizmu, ale z drugiej strony może on też być w określonym czasie dla wielu ludzi korzystny. W tym autor upatruje głównego celu tej pracy, aby podkreślić, że pracoholizm w pewnych okresach życia może przyczynić się do sukcesu zawodowego człowieka. Metodą zastosowaną w tej pracy jest przegląd badań w tym zagadnieniu.

## 2. Istota pracoholizmu

Pracoholizm to stan uzależnienia od swojej pracy o charakterze obsesyjno-kompulsywnym, powodujący zaburzenie równowagi między istotnymi elementami życia codziennego (jak życie rodzinne, praca, życie towarzyskie, itp.). Uzależnienie to ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy, a najważniejszym elementem pracoholizmu jest specyficzne ustosunkowanie do wykonywanego zajęcia o charakterze neurotycznego przymusu pracy. Uzależnienie od pracy jest uzależnieniem niechemicznym, podobnie jak hazard, seks i internet. Termin „pracoholizm” po raz pierwszy użył W. Oates w 1971 r. poprzez analogię do zjawiska alkoholizmu (Jachnis, 2008, s. 201).

Granica między pracoholizmem a normą jest słabo wyczuwalna i przebiega między postawą „pracuję, bo lubię i chcę” a „pracuję, bo muszę”. Jednak nie każda osoba długo pracująca jest pracoholikiem; nie jest nim ktoś, kto musi ciężko pracować, aby zapewnić byt swojej rodzinie; taka osoba może lubić swoją pracę a nawet podchodzić do niej z entuzjazmem, znajdując czas na rodzinę i zainteresowania; takim ludziom praca pozwala się określić kim są. Natomiast obsesja pracy u pracoholika ma charakter nieekonomiczny (Jachnis, 2008, s. 201-202).

Pracoholizm często wiąże się z dążeniem do sukcesu i kariery zawodowej, silną ambicją oraz wysokim poziomem motywacji osiągnięć. Przyjmuje się, że pracoholicy stanowią około 5% populacji czyli co dwudziesta osoba jest pracoholikiem. Zjawisko to zbiera ogromne żniwo, nawet może skończyć się śmiercią; w Japonii istnieje termin „karoshi” określający śmierć z przepracowania, a jest to kraj gdzie dominuje pracoholiczna etyka pracy (Jachnis, 2008, s. 202-203).

Stwierdzono, że pracoholizm jest związany z neurotycznym typem osobowości; a główne cechy określające neurotyków, to: wysoki poziom lęku, chwiejna samoocena, poszukiwanie zewnętrznych wymiarów sukcesu, potwierdzających poczucie własnej wartości oraz posiadanie wielu mechanizmów obronnych. Neurotycy przeżywają lęk przed porażką oraz lęk przed odkryciem, że jest się pracoholikiem. Bycie pracoholikiem stanowi dla wielu kryterium poczucia własnej wartości. Jednak to poczucie własnej wartości oraz samoocena są niskie u pracoholików. Niska samoocena bierze się zwykle z niewłaściwego wychowania. Powstające u pracoholików poczucie winy rodzi strach i pesymizm, który wtórnie powoduje poczucie jeszcze większej winy (Jachnis, 2008, s. 203-204).

Japonia jest zdecydowanie tym państwem, w którym od ludzi wymaga się dużego poświęcenia w pracy; ludzie się na to godzą, taka jest tam mentalność ukształtowana przez wielowiekową kulturę. Jak wiadomo, Japonii jako państwu, ten pracoholizm jego obywateli wyszedł generalnie na dobre, ponieważ stanowią supermocarstwo gospodarcze, a Japończycy są bardzo zamożni. Niestety, często kryją się za tym sukcesem dramaty rodzinne, problemy osobowościowe, a nawet to słynne karoshi.

Jednak, także w naszym kraju, po transformacji ustrojowej i wprowadzeniu gospodarki kapitalistycznej zaczęto od nas wymagać dużego poświęcenia w pracy. Nie wszystkim to się podoba, nasza mentalność narodowa raczej nie przejawiała się specjalnie nigdy w „fanatyzmie pracy”. Tym niemniej, takie są reguły kapitalizmu, które musimy zaakceptować. Ważne więc, aby pamiętać, że praca to „nie wszystko”; ważna jest także rodzina, przyjaciele, wypoczynek i sporo innych spraw codziennego życia. Należy mieć jasną świadomość, czym jest pracoholizm i jak jemu nie ulec, ponieważ na pewno współczesne środowisko pracy – na które negatywnie wpłynęła pandemia koronawirusa – predysponuje ludzi do uzależnienia od pracy.

### 3. Klasyfikacje pracoholizmu

Warto mieć świadomość, że w literaturze przedmiotu można spotkać różne klasyfikacje pracoholizmu; jest to więc zjawisko niezwykle złożone, które może się przejawiać na wiele sposobów. Oto przykład takiej klasyfikacji (Jachnis, 2008, s. 206-207):

-pracoholizm pozorowany – takie osoby są ciałem i duszą oddane firmie, ciągle w niej przebywają, wszędzie ich pełno, ale są też mało efektywne i kreatywne; ich praca zwykle nie przynosi pożytku firmie;

-pracoholizm niewolniczy (mobbingowy) – to nadmierne obciążanie pracą jednej osoby, która nie ma odpoczynku ani urlopu i żyje w permanentnym, wyniszczającym stresie;

-pracoholizm obsesyjny – dotyczy tych, którym udało się objąć stanowisko zgodne ze swoimi kwalifikacjami; utożsamiają się z firmą bardziej niż z rodziną, zostają po godzinach; po kilku latach takiej szaleńczej pracy ów pracownik czuje się całkowicie wyczerpany i wypalony; często rozpada się jego związek i dotykają go choroby somatyczne a także nałogi;

-pracoholizm ucieczkowy – na ten typ narażone są te osoby, które żyją w ciągłym stresie z powodu względów etycznych, religijnych lub emocjonalnych; tymi stresogenami w ich życiu mogą być toksyczni rodzice, życiowi partnerzy, uzależnieni od alkoholu, chorzy psychicznie, itp.; ci ludzie „uciekają w pracę” od problemów dnia codziennego;

-pracoholizm twórczy – dotyczy osób pracujących twórczo – artystów, pisarzy, dziennikarzy czy pracowników naukowych; ludzie ci często nie potrafią oddzielić pracy od życia prywatnego;

-pracoholizm nominowany – zależy od temperamentu i intelektu; melancholicy mają skłonność do popadania w pracoholizm, a cholerycy stają się nimi wręcz od urodzenia; na pracoholizm są zaś odporni flegmatycy i sangwinicy. Wysoki poziom temperamentu cholerycznego w połączeniu z wysokim intelektem predysponuje szczególnie do pracoholizmu;

-pracoholizm z wyboru – to osoby, które pracują ciężko i długo, bo lubią pracować; nie wykazują objawów uzależnienia, gdyż są zafascynowani swoją pracą; cechuje ich optymizm i to nie oni odrzucają innych, ale ludzie się od nich odwracają.

Inną klasyfikację pracoholizmu, opartą na charakterystykach osobowości przytacza B. Killinger (Jachnis, 2008, s. 207-208); dzieli on osoby uzależnione od pracy na trzy typy: kontrolerów, kontrolerów narcystycznych i zadowolaczy. Ci pierwsi są bardzo niezależni i ambitni; cechują się dużą aktywnością więc mało śpią; są niecierpliwi, zapracowują się na śmierć a w sytuacjach stresowych stają się kategoryczni i poniżają innych. Ich podstawowe mechanizmy obronne, to zaprzeczanie, racjonalizacja, unikanie i zwlekanie.

Z kolei kontrolerzy narcystyczni są bardziej zaburzeni od kontrolerów; podczas dużego stresu stosują dysocjację czyli rozczepienie osobowości i stłumienie uczuć negatywnych; to, co niepożądane – przestaje dla nich istnieć; są bardzo dumni, uparci i nie umieją prawdziwie kochać.

Wreszcie, zadowolacze są mniej ambitni, bardziej towarzyscy; zajmują stanowiska na średnich szczeblach zarządzania; kiedy przychodzą trudności, narastają w nich negatywne emocje; bardzo wrażliwie reagują na krytykę; tłumią gniew i zwykle czują się winni a to powiększa ich stres i nierzadko wpadają w depresję albo wykazują zmienność nastrojów.

Różne są więc oblicza pracoholizmu, tak jak różni są ludzie. Jak czytaliśmy, uzależnienie od pracy może mieć też pewne pozytywne aspekty, jak pracoholizm twórczy i pracoholizm z wyboru; o tym będzie więcej w dalszej części pracy. Generalnie jednak, w większości przypadków, uzależnienie od pracy bardzo negatywnie odbija się na rodzinie uzależnionego. Taki człowiek zaniedbuje żonę lub męża, dzieci, nie mówiąc już o swoich przyjaciółach. Warto więc wspomnieć, że w psychologii stworzono w ostatnich latach koncepcję *work-life balance* (Por. Rzepka, 2016) (równowagi między pracą a życiem prywatnym), która ma nas właśnie uczyć, jak właściwie kształtować swoje zaangażowanie w pracę, aby nie naruszało naszego życia rodzinnego, i vice versa.

#### **4. Źródła pracoholizmu**

Różne podaje się źródła pracoholizmu. Generalnie, należy ich szukać w doświadczeniach dziecka związanych z otrzymywaniem od rodziców miłości warunkowej i zabieraniem jej, gdy dziecko nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań. Dysfunkcja rodziny pierwotnej jest częstym źródłem pracoholizmu. Według B. Killinger aktualni pracoholicy wychowywani byli w rodzinach, gdzie obowiązywały następujące zasady (Golińska, 2014, s. 18-19):

## Złe i dobre strony pracoholizmu

- dzieci są uczone, że o problemach nie powinno się rozmawiać, a ta zasada blokuje otwartość i uniemożliwia otrzymywanie potrzebnego wsparcia;
- dzieci są uczone nie okazywania uczuć; uczucia są postrzegane jako przejaw braku kontroli nad sobą;
- komunikacja między członkami rodziny nie jest bezpośrednia, lecz często przez trzecią osobę, np. matka przedstawia ojcowi prośbę dziecka; taka sytuacja powoduje niedomówienia, zniekształcenia i błędne informacje;
- dzieci otrzymują miłość warunkową, czyli otrzymują wsparcie od rodziców tylko wtedy, gdy spełniają ich oczekiwania; to jest brak akceptacji dla indywidualności i niepowtarzalności dziecka; często dzieci tak wychowywane pozostają w świadomości, że są głupie, złe, nic nie warte i winne odrzuceniu przez rodzica; za wszelką cenę starają się pozyskać przychyłność matki lub ojca.

Jak wiele innych problemów ludzi dorosłych, także źródeł pracoholizmu, badacze dopatrują się w dysfunkcyjnych relacjach rodzinnych, których doświadczyło dziecko. Oczywiście, jest to zasadne, ponieważ wzorce zachowań, jakich nauczyliśmy się czy jakie wpojono w nas w dzieciństwie, są bardzo odporne na zmiany i na długo, a często na całe życie – wyznaczają nasz sposób postępowania. Dorośli więc, jeśli są matkami lub ojcami, powinni czytać fachowe książki z dyscyplin: pedagogika i psychologia, aby wiedzieć, jak należy wychowywać swoje pociechy i jakich błędów należy się wystrzegać. Niektórzy dorośli tak właśnie postępują i są wzorowymi rodzicami; wielu jednak „nie chce zniżać się do poziomu dziecka”: wejść w jego świat, rozmawiać z nim, towarzyszyć mu w porażkach i sukcesach, być jego prawdziwym przyjacielem, a tym bardziej – nie chce obdarzać go bezwarunkową miłością. Niestety, wielu rodziców wychodzi z założenia, że dzieci „jakoś się będą chować”; ale to nieprawda, bo jeśli nie obdarzy się je rzeczywistym wsparciem – rozwój dziecka może być bardzo często poważnie zaburzony. W przyszłości może to zaowocować pojawieniem się już u dorosłego człowieka – wielu dysfunkcji rodzinnych i społecznych, w tym także uzależnienia od pracy.

## 5. Pracoholizm jako uzależnienie

M. Griffiths traktuje pracoholizm jako uzależnienie, którego kryteria diagnostyczne są analogiczne jak w przypadku uzależnień od substancji chemicznych. Aby osobę uznać za pracoholika, niezbędne jest by spełniała wszystkie poniższe kryteria (Golińska, 2014, s. 31):

- wyrazistość – praca jest wyraźnie najważniejszą formą aktywności, której jest podporządkowane myślenie i działanie;
- modyfikacja nastroju – praca jest regulatorem emocji, sposobem radzenia sobie ze stresem;
- tolerancja – zapotrzebowanie na zwiększoną dawkę pracy, aby modyfikować swój nastrój;
- symptomy wycofania – przymusowa abstynencja od pracy daje objawy „odstawienia” czyli złe samopoczucie, negatywne emocje a czasem dolegliwości fizyczne;
- konflikt – pojawiają się konflikty z innymi pracownikami, których częstą przyczyną są zbyt wysokie wymagania stawiane kolegom lub koleżankom; źródłem konfliktów może być też złe wykonywanie innych ról życiowych np. rodzica lub męża/żony;
- nawroty – ciągle ponawianie dużego zaangażowania w pracę.

Wynika z tego, że pracoholizm może przybrać formę uzależnienia takiego, jak każde inne uzależnienie, także od substancji chemicznych. W takim przypadku szczególnie rzuca się u osoby uzależnionej od pracy, że to właśnie wykonywana przez nią praca reguluje jej nastrój, emocje i sposoby kontaktów z innymi ludźmi, ale oczywiście często w sposób nienaturalny, a wręcz „sztuczny” i wypaczony.

## 6. Klimat organizacyjny sprzyjający pracoholizmowi

W tej części pracy zajmiemy się bliżej właściwościami organizacji, które powodują pracoholizm swych pracowników. Kassel i Schaff wymieniają sześć cech charakterystycznych dla organizacji, które promują uzależnienie od pracy (Golińska, 2014, s. 137):

- ogromny nacisk jest kładziony na doraźny sukces ekonomiczny, co bardzo absorbuje pracowników;

#### Złe I dobre strony pracoholizmu

- przedmiotowe traktowanie pracowników w interesie przetrwania i sukcesów organizacji, a motywacja oparta jest na strachu i stresie;
- najważniejszą korzyścią jest natychmiastowy zysk i szybka gratyfikacja;
- przedmiotowe traktowanie pracowników przejawia się też w oczekiwaniu od nich całkowitej dyspozycyjności;
- organizacja często przeżywa kryzysy, które mobilizują pracowników do uporania się z nimi;
- w organizacjach tych panuje zimna bezosobowa atmosfera redukująca relacje społeczne i możliwość wzajemnego wsparcia.

Wydaje się, że cechy klimatu organizacyjnego sprzyjające pracoholizmowi – panują w wielu przedsiębiorstwach. W dzisiejszych czasach, od pracowników wymaga się dużego, a czasami wręcz gigantycznego poświęcenia na rzecz pracodawcy. Wiele firm przechodzi kryzysy, jest nastawionych tylko na szybki zysk, a pozycja pracowników jest niepewna – co tylko ma potęgować ich zaangażowanie w pracę, a także idący w parze z nim stres. Wielu dyrektorów czy menedżerów ma także słabe umiejętności komunikacyjne, po prostu brak im często nawet podstawowej wiedzy z psychologii, dlatego relacje z podwładnymi opierają głównie na strachu. Ludzie boją się stracić pracę, bo ona zapewnia im byt, ale ta praca, którą wykonują – w pewnym sensie ich psychicznie, a nawet fizycznie wyniszcza. W takiej sytuacji będąc, wielu ludzi traci równowagę między zdrowym a chorobliwym oddaniem się obowiązkom zawodowym.

## 7. Pracoholizm a aktywność twórcza

Wydaje się, że definicja pracoholizmu jest dość pojemna i dlatego zawiera w sobie także zachowania twórcze, (takie jak: zaangażowanie, a nawet poświęcenie, wysokie standardy czy podporządkowanie innych sfer życia twórczości). Można wyróżnić następujące cechy wspólne pracoholizmu i aktywności twórczej (Waszczak, 2013, s. 27-28):

- przymus pracy – może występować u malarzy czy pisarzy i wyraża się przemożną chęcią zapisania pomysłu lub namalowania obrazu, aby zachować „ulotną ideę”;
- zarówno pracoholicy jak i twórcy mogą pracować długo, tracąc kontrolę nad czasem trwania swojej aktywności;



- narzucanie sobie wysokich standardów pracy jest też u pracoholika i wybitnego twórcy; ci ostatni tworzą czasem dzieła na miarę swoich najwyższych możliwości a nawet ponad nie; czasem przy tym przeceniają swoje siły; stale zawyżają swoje wymagania;
- praca jest uznawana za podstawową kategorię poznawczą – to przez nią człowiek określa własne „ja”;
- praca wypiera wszystkie inne aktywności, np. pisarz całkowicie poświęca się pisaniu;
- zarówno pracoholik jak i twórca mogą być nierozumiani a nawet odrzucani przez innych z powodu swojego całkowitego zaangażowania w pracę;
- zaburzone relacje z innymi, bo praca czy aktywność twórcza stoi „ponad wszystkim”;
- problemy zdrowotne wynikają często z ogromnego zaangażowania w pracę/twórczość;
- w obu przypadkach może wystąpić syndrom wypalenia się.

Takie podobieństwa zapewne można by dalej mnożyć, jednak te podane wystarczają już na zauważenie dużych analogii między pracoholikiem, a wybitnym twórcą.

Niewątpliwie, wybitni twórcy: pisarze, malarze czy naukowcy dużo czasu poświęcają swojej pracy. Aby bowiem odnieść sukces w swojej dziedzinie i aby stworzyć wybitne dzieło – trzeba wiele wysiłku włożyć w proces twórczy. Można więc uogólnić, że wszyscy wybitni twórcy są, przynajmniej w pewnym okresie swojego życia – pracoholikami. Stąd, często sytuacje, że są nierozumiani lub nawet odrzucani przez otoczenie, także przez najbliższych. Tym niemniej, w dzisiejszym świecie, w którym jest tylu wybitnych ludzi i ludzkość ma tyle znaczących osiągnięć – nie da się odnieść sukcesu bez tego „pracoholicznego zaangażowania”. Nie sposób sobie nawet wyobrazić, aby człowiek dokonał znaczącego postępu, jeśli zawsze podchodziłby do swojej pracy w sposób „swobodny, zabawowy i bez głębszej refleksji”. W tym sensie, jak wskazują badacze, zachowania pracoholiczne są skorelowane z aktywnością i sukcesem twórczym. Nic na tym świecie nie przychodzi bowiem łatwo, a już na pewno nie sukces czy postęp w jakiegokolwiek dziedzinie.

## 8. Zakończenie

Konkludując ten artykuł, trzeba powiedzieć, że pracoholizm jest tematem podejmowanym w odniesieniu do wielu dziedzin, ponieważ może dotyczyć praktycznie każdej pracy, co uzasadnia temat i problematykę tego artykułu. Chociaż niesie on wiele negatywnych zjawisk dla osoby uzależnionej od pracy i jej rodziny, to jednak w pewnych okolicznościach, w pewnym, nie za długim, okresie czasu, może być dla jednostki korzystny. Są bowiem takie momenty w życiu prawie każdego człowieka, że trzeba „dać z siebie bardzo wiele”, aby osiągnąć powodzenie; np. student musi przyłożyć się do napisania dobrej pracy magisterskiej, doktorant – pracy doktorskiej, a habilitant – pracy habilitacyjnej; podobnie, w wielu przedsiębiorstwach są momenty kryzysowe albo ważnych przetargów, transakcji czy zleceń, kiedy pracownicy muszą wręcz „wpaść w pracoholizm”, aby odnieść sukces, który przyniesie wymierny zysk firmie i im osobiście. Toteż, myślenie o pracoholizmie tylko w kategoriach zjawiska negatywnego jest niewłaściwe i nie obejmuje całej złożoności tego zagadnienia. Można wręcz zapytać retorycznie: Czy w ogóle jakikolwiek człowiek, jeśli w swoim życiu nigdy nie miał okresów niezwykle wyczerpanej pracy – jest w stanie się wzbogacić czy osiągnąć powodzenie w swych zamierzeniach? Tymczasem bywa tak, że osoba bardzo leniwa słysząc o pracoholizmie – może sobie racjonalizować swoje lenistwo, myśląc, iż to dobrze, że sama się nie przemęcza i nie wysila w życiu, bo przynajmniej nie jest uzależniona od pracy. To jest jednak błędne myślenie, ponieważ, jak wykazano w tym artykule, w pewnych okresach życia warto, a nawet trzeba być pracoholikiem. W tej właśnie kwestii autor upatruje głównego celu (nowości) swej pracy – chodziło o zaakcentowanie, że mimo, iż o pracoholizmie mówi się głównie negatywnie, tym niemniej, pewien „pracoholiczny zapal” do pracy jest na pewno w dzisiejszych czasach ludziom potrzebny.

## Bibliografia

1. Golińska L. (2014). *Pracoholizm inaczej*. Warszawa: „Difin”.
2. Jachnis A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: „Difin”.
3. Killinger B. (2007). *Pracoholicy: szkoła przetrwania*, (przeł.) A. Sawicka-Chrapkiewicz, Poznań: „Rebis”.
4. Malinowska D. (2014). *Pracoholizm: zjawisko wielowymiarowe*. Kraków: Wydawn. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
5. *Pracoholizm w kategoriach ekonomii* (2013), (red.) A. Lipka, S. Waszczak. Katowice: Wydawn. Uniwersytetu Ekonomicznego.
6. Rzepka B. (2016). *Work-life balance: jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*. Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.
7. Waszczak, S. (2013). Przystawalność definicji pracoholizmu do aktywności twórczej, [w:] A. Lipka, S. Waszczak, A. Winnicka- Wejs: *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?* Warszawa: „Difin”.
8. Wojdyło K. (2010). *Pracoholizm: perspektywa poznawcza*. Warszawa: „Difin”.
9. Wojdyło K. (2016). *Uzależnienie od pracy: teoria, diagnoza, psychoterapia*. Lublin: Stowarzyszenie Natanaelum, Instytut Psychoprofilaktyki i Psychoterapii.

## WYKORZYSTANIE METODY FMEA DO DOSKONALENIA CONTROLLINGU KOSZTÓW JAKOŚCI

Bożena Skotnicka-Zasadzień<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Institute of Economics and Informatics; bozena.skotnicka@polsl.pl; ORCID: 0000-0003-1717-304X

**Streszczenie:** Jednym z zadań controllingu jakości w odniesieniu do kontroli jest analiza ewentualnych wad i odchyień w procesie. Zidentyfikowanie wad w procesie i wprowadzenie działań doskonalących może wpłynąć na zmniejszenie kosztów jakości w przedsiębiorstwie. W niniejszym artykule zastosowano metodę FEMA do analizy przyczyn i skutków wad w rurze wykorzystywanej w ciepłownictwie w badanym przedsiębiorstwie, a także przedstawiono koszty jakości związane z zapobieganiem wad, jakie ponosi przedsiębiorstwo z powodu wystąpienia tych wad, pokazano także jak wprowadzone działania doskonalące wpływają na redukcję kosztów jakości.

**Słowa kluczowe:** controlling jakości, koszty jakości, metoda FMEA, doskonalenie

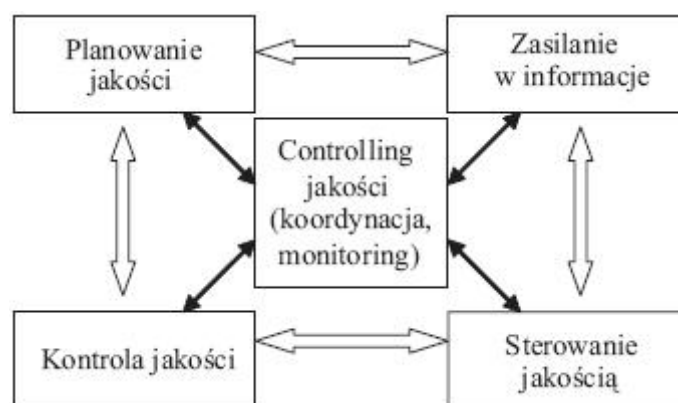
## USE OF THE FMEA METHOD FOR PERFORMING CONTROLLING OF QUALITY

**Abstract:** One of the tasks of quality controlling in relation to quality control is the analysis of possible defects and deviations in the process. Identifying defects in the process and introducing improvement actions will have an impact on reducing the quality costs in the company. This article uses the FEMA method to analyse the causes and effects of defects in pipe in the examined company, and also presents the quality costs incurred by the company due to these defects, it also shows how the implemented improvement actions in the FEMA analysis affect the reduction of quality costs.

**Keywords:** quality controlling, quality costs, FMEA method, perfecting.

## 1. Wprowadzanie

Coraz częściej w przedsiębiorstwach wykorzystuje się w zarządzaniu jakością controlling jakości. Controlling jakości w literaturze określany jest jako podsystem zarządzania w przedsiębiorstwach, który ma za zadanie wspomaganie i koordynowanie określonych zadań na etapie planowania, kontroli i sterowania jakością w przedsiębiorstwie (Skrzypek, 2012). Za pomocą controllingu jakości osoby odpowiedzialne za zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach mogą koordynować i monitorować tworzenie planów jakości, prowadzić kontrolę i sterować realizacją tych planów, a także zasilać w informację zadania związane z controllinglem jakości (Mokrzycka i Kula, 2010) (rys. 1).



**Rysunek 1.** Funkcje controllingu jakości (Mokrzycka E., Kula I. 2010)

Analizując powyższy rysunek (rys. 1) planowanie jakości związane jest z rozpoznaniem i ustaleniem celów, oraz wymogów jakościowych z wspomaganie i koordynowaniem procesów planowania, ustalaniem planów jakości, tworzeniem systemów planowania i kontroli jakości, a także opracowywaniem wskaźników oceny jakości i tworzeniem procedur postępowania przy planowaniu jakości (Kulikowska, 2013), (Mokrzycka i Kula, 2010).

Do zadań controlling jakości w przypadku kontroli jakości należą: kontrolowanie wyników, porównywanie otrzymanych wyników z założonymi planami jakości, oszacowanie wielkości powstałych odchyłeń i wad, określenie przyczyn wystąpienia wad i odchyłeń w procesie, analiza kosztów jakości.

W przypadku sterowania jakością zadania controllingu jakości związane są z analizą odchyłeń od wielkości planowanych, wprowadzanie działań doskonalących i zapobiegawczych oraz monitorowanie i kontrola tzw. wąskich gardeł. Ostatnią funkcją controllingu jakości jest zasilanie w informację. Polega to na tym, że w przedsiębiorstwach należy stworzyć system informacyjny, który dostarczały by informacji potrzebnych

do realizacji procesów planowania, kontroli i sterowania. System informacyjny musi być dostosowany do potrzeb odbiorców (Mokrzycka i Kula, 2010).

Controlling jakości w literaturze określany jest jako nowoczesna metoda ułatwiająca zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Jak już wcześniej wspomniano controlling jakości wspomaga, monitoruje i koordynuje zadania w procesie planowania, kontroli i sterowania jakością (Nowak, 2011). W przedsiębiorstwach w ramach controllingu jakości przeprowadza się rachunek kosztów jakości (Kokot-Stępień, 2014). Za pomocą rachunku kosztów jakości można dokonać oceny sprawności systemu zapewnienia jakości, zidentyfikować słabe strony systemu jakości, przeanalizować koszty jakości i określić działania mające na celu obniżenie kosztów wytwarzania wyrobu i poprawę jakości (Nowosielski, 2012; Mokrzycka i Kula, 2010). Informację o kosztach jakości w przedsiębiorstwie uzyskać można za pomocą wskaźników zarządzania jakością (wskaźnik reklamacji, wskaźnik produktów wadliwych, wskaźnik liczby wad), natomiast analizę przyczyn powstawania wad w procesie produkcyjnym i wyrobie, a także analizę zgłoszonych przez klientów reklamacji można przeprowadzić za pomocą metod i narzędzi zarządzania jakością (Grzenkiewicz, 2009; Zasadzień, 2011).

Koszty jakości w przedsiębiorstwach mogą sięgać 10% obrotów. A.V. Feigenbaum (1986), uważa że w przedsiębiorstwach, które nie mają wdrożonego TQM udział kosztów prewencji, kosztów badań i oceny i kosztów związanych z zapobieganiem wad w strukturze jakości kosztów przedstawia się następująco (Nowosielski, 2010):

- < koszty prewencji – 60-70%,
- < koszty badań i oceny – 20-25%,
- < koszty związane z zapobieganiem wad – 5-10%.

W przedsiębiorstwach, które stosują projakościowe zarządzanie można zaobserwować zmiany poszczególnych grup kosztów jakości i tak koszty związane z zapobieganiem wad zmniejszają się do zera (Sadkowski i Kołodziejczuk, 2017). Koszty badań i oceny w początkowym etapie rosną, ale po osiągnięciu wysokiego poziomu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ich wartość utrzymuje się na stabilnym poziomie. W celu utrzymania kosztów badań i oceny na stabilnym poziomie potrzebne są monitoring i kontrola wszystkich działań w przedsiębiorstwie. W przypadku kosztów prewencji to ich wartość rośnie wraz z rozwojem zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (Krzemień i Wolniak, 2002).

W niniejszym artykule zastosowano metodę FEMA do analizy przyczyn i skutków wad w rurze wykorzystywanej w ciepłownictwie w badanym przedsiębiorstwie, a także przedstawiono koszty jakości związane z zapobieganiem wad jakie ponosi przedsiębiorstwo z powodu wystąpienia tych wad. W ramach jednej z funkcji controllingu jakości a mianowicie sterowania jakością wprowadzono działania doskonalące

i przedstawiono jak wpłynęły one na redukcje kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad.

## 2. Przeprowadzenie analizy FMEA

W badanym przedsiębiorstwie podczas produkcji głównego wyrobu jakim są rury wykorzystywane w ciepłownictwie w trakcie kontroli jakości wykryto wady. Powstałe wady powodują wzrost kosztów jakości. Ta zaistniała niekorzystna sytuacja w przedsiębiorstwie spowodowała, że zdecydowano się na przeprowadzenie analizy FMEA, w celu ustalenia przyczyn jakie spowodowały powstanie wad w wyrobie. W tabelicy 1.1. przedstawiono rodzaje i ilość wad rur w skali roku.

**Tabela 1.1.**

*Sumy wad poszczególnych elementów rury*

Wada płaszcza rury	Wada izolacji	Wada systemu alarmowego	Wada rury właściwej
29	35	203	19

Wady systemu alarmowego w rurze spowodowały zdecydowanie największe koszty aż 174756,93 tj. 71% wszystkich występujących wad (tab. 1.2). Na drugim miejscu są koszty wad izolacji 29658,07, nieco mniejsze koszty związane są z wadami rury właściwej 27473,03. W dalszej kolejności to koszty wad płaszcza rury – 21600,85. Koszty wad poszczególnych elementów rury przedstawiono w tabeli 1.2<sup>9</sup>.

**Tabela 1.2.**

*Koszty wad poszczególnych elementów rury przed zastosowaniem metody FMEA*

Koszty wad płaszcza rury [j.p.]	Koszty wad izolacji [j.p.]	Koszty wad systemu alarmowego [j.p.]	Koszty wad rury właściwej [j.p.]
21600,85	29658,07	174756,93	27473,03

Zarówno ilość wad jaki i wielkość kosztów jest zbyt duża i dlatego w celu zmniejszenia ilości wad i redukcji kosztów przeprowadzono analizę FMEA.

Metoda FMEA umożliwiła zidentyfikowanie czynników wpływających na wystąpienie wad – uszkodzeń rur. Ocenę ryzyka wystąpienia wad według metody FMEA dokonuje się poprzez

<sup>9</sup> Ze względu na potrzebę utajnienia danych, koszty zostały podane w hipotetycznych jednostkach pieniężnych. Rzeczywiste koszty zostały przemnożone o stały wybrany współczynnik.

ocenę ryzyka dla każdej przyczyny. Ocena ryzyka obliczana jest za pomocą trzech kryteriów: W – znacznie skutków wad, P – prawdopodobieństwo wystąpienie wady, R – wykrywalność wady. Liczby te służą do obliczenia poziomu prawdopodobieństwa ryzyka (WPR). Jest to iloczyn liczb  $W \times P \times R$ . Za pomocą tego iloczynu oblicza się poziom prawdopodobieństwa ryzyka związanego z wystąpieniem wad.

W przypadku omawianych wad rur iloczyn WPR przed wprowadzeniem działań zapobiegawczych wyniósł dla płaszcza rury – 120, dla wad izolacji – 144, dla systemu alarmowego – 198 oraz dla wad rury właściwej 72 (tabela 1.3).

**Tabela 1.3.**

*Liczba priorytetowa ryzyka (WPR) dla poszczególnych wad rur przed wykonaniem działań zapobiegawczych i po ich wykonaniu (Prątnicki K 2008).*

Rodzaj wad	WPR	
	Przed	Po
wady płaszcza rury	120	47
wady izolacji	144	88
wady systemu alarmowego	198	137
wady rury właściwej	72	32

Zastosowanie metody FMEA do analizy wad w rurach i wprowadzenie działań doskonalących miało istotny wpływ na ograniczenie kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad (tab. 1.4).

**Tabela 1.4.**

*Koszty wad poszczególnych elementów rury po zastosowaniu metody FMEA*

Koszty wad płaszcza rury [j.p.]	Koszty wad izolacji [j.p.]	Koszty wad systemu alarmowego [j.p.]	Koszty wad rury właściwej [j.p.]
1512,05	2076,06	12232,98	1923,11

Na podstawie literatury przedmiotu koszty związane z zapobieganiem wad powinny kształtować się w przedziale 5-10%. W badanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu metody FMEA i wprowadzeniu działań doskonalących koszty te wyniosły średnio około 7%.



### 3. Podsumowanie

Badania nad wpływem zastosowania metody FMEA na doskonalenie controllingu kosztów jakości pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- ⟨ zastosowanie metody FMEA przyczyniło się do wprowadzenia działań zapobiegawczych i zmniejszenie kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad,
- ⟨ spadek kosztów jakości związanych w badanym przedsiębiorstwie wyniósł średnio około 7%,
- ⟨ wprowadzenie nawet jednej metody zarządzania jakością, w controllingu kosztów jakości może wpłynąć na spadek kosztów jakości wad i ilości samych wad,
- ⟨ narzędzia i metody zarządzania jakością może być wykorzystywane we wszystkich funkcjach controllingu jakości na etapie planowania, kontroli i sterowania jakości, a także zasilania w informację,
- ⟨ stosowanie controllingu jakości pozwala na poprawę efektywności i skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

## Bibliografia

1. Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control*, 3<sup>rd</sup> edn, McGraw-Hill, New York
2. Grzenkowicz, N. (2009). *Zarządzanie jakością. Metody i instrumenty controllingu jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
3. Kuligowska, J. (2013). Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomiczne we Wrocławiu, Rachunkowość a controlling*, 291, 308-318
4. Kokot-Stępień, P. (2014). Rachunek kosztów jakości instrumentem controllingu w zakresie zarządzania jakością. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 804(67), 83-92.
4. Krzemień, E. i Wolniak, R. (2002). Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie. *Problemy Jakości* 39(5), 37-41.
5. Mokrzycka, E. i Kula, I. (2010, 03, 29). Controlling w systemie zarządzania przez jakość. <https://analizafinansowa.pl/controlling/controlling-w-systemie-zarzadzania-przez-jakosc-2889.html>.
6. Nowak, E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Nowosielski, K. (2010). Wykorzystanie koncepcji TQM w doskonaleniu controllingu. *Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 123, 423-434.
8. Nowosielski, K. (2012). Koszty jakości controllingu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264, 344-353.
9. Sadek, W. i Kołodziejczuk, B. (2017). Przegląd klasyfikacji kosztów jakości – ujęcie teoretyczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 472, 364-375.
10. Prątnicki, K. (2008). Wykorzystanie metody FMEA w celu poprawy jakości rury na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Praca magisterska, Zabrze.
11. Skrzypek, E. (2012). *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Zasadzień, M. (2011). Analiza wadliwości wyrobu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania jakością. W R. Knosala (red.), *Komputerowe Zintegrowane Zarządzanie* (pp. 595-606). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.

## KONTROLING DETERMINANTEM ZARZĄDZANIA FIRMA

Zbigniew Zasadzień

<sup>1</sup> ATW Doradztwo Biznesowe Sp. z o.o. Ruda Śląska ul. Mieszka I 4; atwdb@atwdb.pl;  
\* Korespondencja: z.zasadzien@o2.pl; Tel.: +48-784-751-085 ORCID 0000-0003-1592-4233

**Streszczenie:** Kontroling jest narzędziem zarządzania, wspierającym podejmowanie decyzji menedżerskich. Zajmuje się przewidywaniem przyszłości opartym na szerokiej analizie zjawisk teraźniejszych, a także weryfikowaniem prawidłowej działalności poszczególnych komórek (działy, centra, filie) przedsiębiorstwa, zaś przy podejmowaniu decyzji oraz kierowaniu pozycji konkurencyjnej uwzględnia wymagania rynku (oczekiwania klienta). Stanowi podstawę dla wprowadzenia budżetowania w przedsiębiorstwie. W praktyce kontroling nie ogranicza się do zagadnień przygotowania informacji dla potrzeb rachunkowości zarządczej ale również jest sposobem kontroli i poprawy efektywności poszczególnych działów i działalności firmy. Właściwie pozycjonowany i wykorzystywany stanowi również najlepsze narzędzie Zarządu we wdrażaniu przyjętej strategii działania. Istnieje wiele dostępnych rodzajów kontrolingu, które są powszechnie stosowane. Artykuł koncentruje się jednak na doświadczeniach praktycznych wynikających z wieloletniej pracy przy budowie systemów kontrolingu.

**Słowa kluczowe:** kontroling, zarządzanie, podejmowanie decyzji, budżetowanie, wskaźniki..

## CONTROLLING DETERMINANT OF COMPANY MANAGEMENT.

**Abstract:** Controlling is a management tool that supports making managerial decisions. He deals with predicting the future based on a broad analysis of present phenomena, as well as verifying the proper operation of individual units (departments, centers, branches) of the enterprise, while taking decisions and directing competitive position takes into account market requirements (customer expectations). It is the basis for the introduction of budgeting in the enterprise. In practice, controlling is not limited to issues of preparing information for the needs of management accounting but is also a way to control and improve the efficiency of individual departments and activities of the company. Properly positioned and

used is also the best tool of the Management Board in implementing the adopted strategy of operation. There are many types of controlling available that are widely used. However, the article focuses on practical experience resulting from many years of work in building controlling systems.

**Keywords:** controlling, management, decision making, budgeting, indicators. Identyfikacja kontrolingu

## 1. Identyfikacja kontrolingu

Kontroling jest narzędziem zarządzania, wspierającym podejmowanie decyzji menedżerskich. Zajmuje się przewidywaniem przyszłości opartym na szerokiej analizie zjawisk terażniejszych, a także weryfikowaniem prawidłowej działalności poszczególnych komórek (działy, centra, filie) przedsiębiorstwa, zaś przy podejmowaniu decyzji oraz kierowaniu pozycji konkurencyjnej uwzględnia wymagania rynku (oczekiwania klienta). Stanowi podstawę dla wprowadzenia budżetowania w przedsiębiorstwie.

Klasyczna definicja kontrolingu według Roberta N. Anthony'ego (1965) jest jedną z najpopularniejszych w literaturze biznesowej. Zdefiniował on kontrolę zarządzania jako „proces, w którym menedżerowie zapewniają, że zasoby są uzyskiwane i wykorzystywane skutecznie i wydajnie w celu osiągnięcia celów organizacji”. Widział kontrolę zarządzania jako powiązanie między procesami planowania strategicznego a kontrolą operacyjną, przy czym procesy te nakładają się na hierarchię organizacyjną, aby wskazać odpowiednie poziomy zarządzania, na których działają. Kontrolę zarządzania w podejściu Anthony'ego można postrzegać jako procesy zajmujące się operacjami organizacyjnymi, a głównym celem jest efektywne i wydajne wykorzystanie zasobów. Skuteczność i wydajność mierzy się realizacją celów organizacji, a głównym narzędziem pomiaru jest wartość pieniężna oparta na informacjach księgowych (Anthony and Govindarajan, 2003).

Międzynarodowa Grupa Controllingu (IGC - International Group of Controlling) platforma instytucji i organizacji, które rozumieją kontroling jako podstawowy element zrównoważonego zarządzania, przedstawia następującą definicję: Kontrolerzy projektują i towarzyszą procesowi zarządzania w celu definiowania celów, planowania i kontrolowania, a zatem ponoszą wspólną odpowiedzialność z zarządem za osiągnięcie celów. To znaczy że:

- ! Kontrolerzy zapewniają przejrzystość wyników biznesowych, finansów, procesów i strategii, a tym samym przyczyniają się do wyższej efektywności ekonomicznej.
- ! Kontrolerzy koordynują cele cząstkowe i powiązane plany w sposób całościowy i organizują system raportowania, który jest zorientowany na przyszłość i obejmuje całe przedsiębiorstwo.

- ! Kontrolerzy moderują i projektują proces kontrolny w celu zdefiniowania celów, planowania i kontroli zarządzania, tak aby każdy decydent mógł działać zgodnie z uzgodnionymi celami.
- ! Kontrolerzy zapewniają menedżerom wszystkie istotne informacje kontrolne.
- ! Kontrolerzy opracowują i utrzymują system kontroli (Papp and Pajrok 2010).

W latach 50-tych i 60-tych techniki rachunkowości zarządczej były postrzegane jako skuteczny sposób koordynacji i kontroli organizacyjnej. W firmach i organizacjach rachunkowość zarządcza odegrała znaczącą rolę dzięki dyscyplinującym efektom standardowego rachunku kosztów, analizy wariacji i powiązanych systemów (Anthony 1965). Rosnąca komplikacja (oczekiwania) działań związanych z planowaniem korporacyjnym spowodowało, że budżety zyskały na znaczeniu i stały się praktycznym i skutecznym zestawem narzędzi do wdrażania strategii organizacyjnej. Zaobserwowano, że kontroling finansowy koncentruje się na krótkim okresie strategicznym, hamując zintegrowane zachowanie między jednostkami biznesowymi, i naraża się na ryzyko powstania mnóstwa dysfunkcyjnych zachowań (Chapman 2005).

Pojęcie kontrolingu Harold Kerzner określa jako trzyetapowy proces pomiaru postępów w osiągnięciu celu, oceny tego, co pozostaje do zrobienia, oraz podjęcia niezbędnych działań naprawczych, aby osiągnąć lub przekroczyć cele. Te trzy etapy - pomiar, ocena i korekta - są zdefiniowane w następujący sposób:

**Pomiar:** określanie poprzez formalne i nieformalne raporty stopnia, w jakim poczyniono postępy w realizacji celów.

**Ocena:** określenie przyczyny i możliwych sposobów działania w przypadku znacznych odchyleń od planowanych wyników.

**Korekta:** podejmowanie działań kontrolnych w celu skorygowania niekorzystnego trendu lub skorzystania z niezwykle korzystnego trendu (Kerzner 2017).

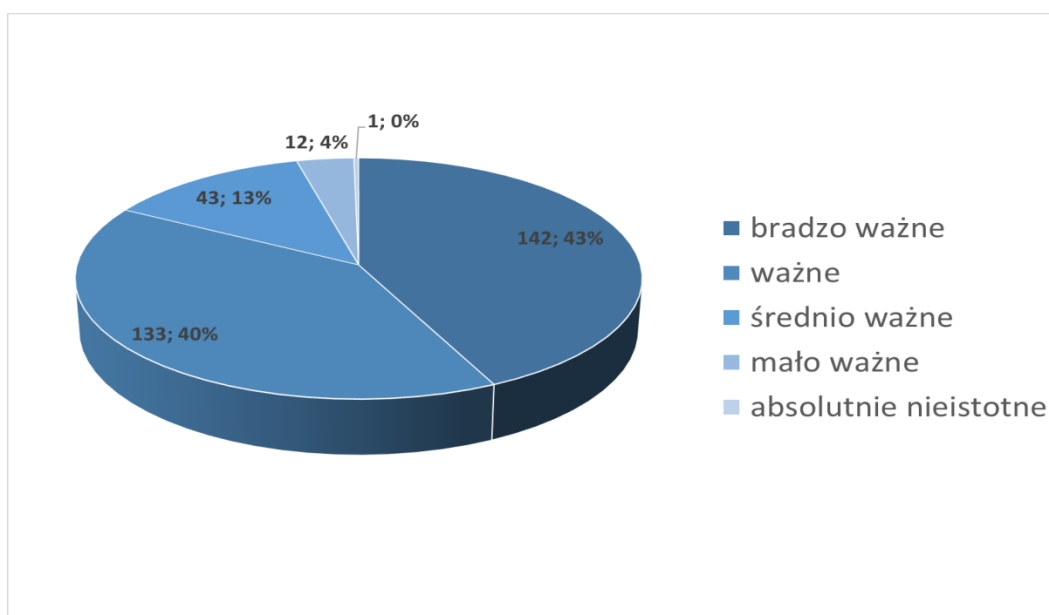
Skuteczny kontroling wymaga istnienia planów, ponieważ planowanie zapewnia to, co niezbędne dla utrzymania standardów wydajności lub realizacji celów. Kontroling wymaga również jasnego zrozumienia, gdzie spoczywa odpowiedzialność za odstępstwa od przyjętych norm (Cambalikova and Misun 2017).

W trakcie kompleksowych badań ankietowych przeprowadzonych wśród 331 przedsiębiorstw, podczas których dokonano identyfikacji istotności kontrolingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach na Słowacji aż 83% respondentów uznało kontroling zarządzania jako ważny lub bardzo ważny.

W praktyce kontroling nie ogranicza się do zagadnień przygotowania informacji dla potrzeb rachunkowości zarządczej ale również jest sposobem kontroli i poprawy

## Kontroling deterniantem zarządzania firmą

efektywności poszczególnych działów i działalności firmy. Właściwie pozycjonowany i wykorzystywany stanowi również najlepsze narzędzie Zarządu we wdrażaniu przyjętej strategii działania. Z konieczności wynikającej z szerokiego zakresu zagadnień część z nich zostanie tylko zasygnalizowana, niemniej w przyszłości mam zamiar rozwinąć je w kolejnych publikacjach.



**Rysunek. 1.** Znaczenie funkcji kontrolingu w zarządzaniu przedsiębiorstw. (Cambalikova and Misun 2017).

## 2. Miejsce i rola kontrolera w organizacji przedsiębiorstwa

Budowa skutecznego systemu kontrolingu jest uzależniona od uchwycenia relacji między kierownictwem a pracownikami. Zastosowanie kontrolingu jest uzasadnione i racjonalne, gdy zarządzanie w przedsiębiorstwie koncentruje się na pracownikach posiadających dużą suwerenność w podejmowaniu decyzji. Odpowiednie delegowanie uprawnień na niższe poziomy zarządzania przyczynia się do poprawy zarządzania przedsiębiorstwem.

Merytorycznym warunkiem prawidłowego funkcjonowania kontrolingu jest jego odpowiednie umiejscowienie komórki kontrolingowej w strukturze firmy. Chodzi tu szczególnie o dwa podstawowe zagadnienia:

1. Jeśli komórka kontrolingu nie jest podporządkowana bezpośrednio Zarządowi, to pojawia się zagrożenie „cenzurowania” przepływu informacji dotyczących nieprawidłowości

lub zagrożeń. Dyrektor pionu poniżej szczebla zarządu będzie niechętnym okiem patrzył na podwładnych, którzy raportują o nieprawidłowościach w komórce, za którą odpowiada.

2. Kolejnym zagrożeniem jest brak dostępu komórki kontrolingu do bieżącego panelu informacyjnego Zarządu Spółki. Chodzi o to, żeby raporty i sygnały kontrolingu docierały do Zarządu szybko i z odpowiednim walorem ważności.

Właściwe umiejscowienie komórki kontrolingowej w schemacie organizacyjnym wpływa nie tylko na organizację współpracy z Zarządem, ale również optymalizację relacji kontrolingu z poszczególnymi komórkami spółki. Świadomość faktu, że komórka kontrolingu działa ściśle w interesie a co za tym idzie w imieniu Zarządu powoduje, że unika się wielu konfliktów ambicjonalnych dotyczących dostępu do danych czy informacji. Wpływa to korzystnie na sprawność i szybkość pozyskiwania i przekazywania informacji.

Rola lidera zespołu jest kluczowa. Jest bezpośrednio zaangażowany i musi dobrze znać poszczególnych członków zespołu, nie tylko pod względem ich możliwości technicznych, ale także pod względem sposobu, w jaki funkcjonują, gdy rozwiązują problem jako część grupy. Kompetencje techniczne potencjalnego członka zespołu można zwykle określić na podstawie informacji o poprzednich zadaniach, ale nie jest tak łatwo przewidzieć i kontrolować interakcję jednostki w obrębie nowej grupy i z nową grupą, ponieważ jest to związane z psychologicznym i społecznym zachowaniem każdego z nich pozostałych członków grupy jako całości. Lider potrzebuje narzędzia do pomiaru i charakteryzowania poszczególnych członków, aby mógł przewidzieć ich interakcje i odpowiednio zorganizować swój zespół zadaniowy (Kerzner 2017).

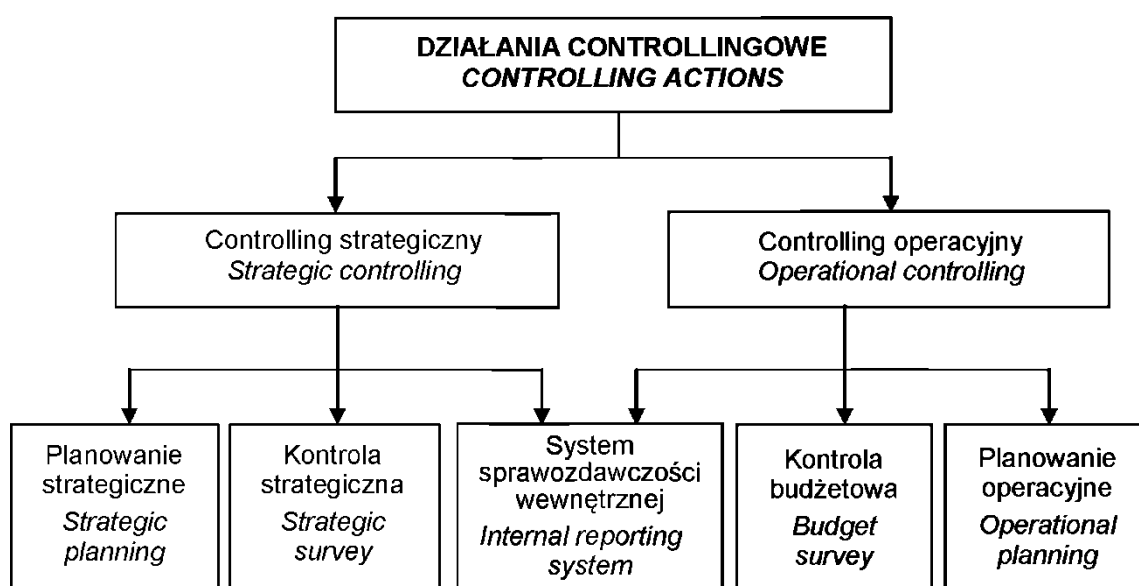
Jak każdy proces kontroling ma swoje problemy które można pogrupować następująco:

1. **Trudności w ustaleniu wskaźników ilościowych:** Porównywanie rzeczywistych wyników z wcześniej ustalonymi wskaźnikami staje się bardzo trudne, jeśli normy te nie są wyrażone w kategoriach ilościowych. Jest to szczególnie ważne w obszarach zadowolenia z pracy, ludzkich zachowań i morale pracowników.
2. **Brak kontroli czynników zewnętrznych:** Przesiębiorstwo nie ma kontroli nad czynnikami zewnętrznymi, takimi jak zmiany technologiczne, sytuacja giełdowa, konkurencja, polityka rządu, zmiany gustów konsumentów itp.
3. **Dezaprobatą pracowników:** Często pracownicy opierają się systemom kontroli, ponieważ uważają je za ograniczenie swobody i ochrony danych osobowych. Na przykład dotyczy to nadzoru za pośrednictwem telewizji przemysłowej (CCTV).
4. **Koszty wdrożenia systemu:** Kontrolowanie wymaga dużych nakładów, czasu i wysiłku, dlatego jest to kosztowna sprawa. Menedżerowie są zobowiązani do zagwarantowania, żeby koszty związane z instalacją i obsługą systemu kontrolingu nie przekroczyły oczekiwanych korzyści (Kalpana 2020).

### 3. Kontrolling podstawowej działalności firmy

Budowa systemu kontroingu w firmie jest ściśle zależna od jej charakterystyki rynkowej a więc rodzaju działalności (przemysłowej, handlowej, usługowej), rozmiaru i potencjału firmy (rozmiar komórki kontroingowej powinien być wypadkową potrzeb informacyjnych i możliwości finansowych) czy wreszcie zakresu potrzeb informacyjnych definiowanych przez Zarząd Spółki.

W ramach zadań kontroingu produkcji w przedsiębiorstwie wyróżnić można zadania realizowane na poziomie strategicznym i operacyjnym.



Rysunek 2. Relacje pomiędzy kontroingiem operacyjnym i strategicznym (Ampuła 2015).

### 4. Kontrolling operacyjny - bieżące raportowanie

Przyjęte w firmie do realizacji strategii wyznaczają ramy dla działań kontroingu operacyjnego, a więc działań koncentrujących się na jej bieżącym funkcjonowaniu. W ramach kontroingu operacyjnego podejmowane są następujące działania:

1. Definiowanie (w ramach wytyczonych strategii) celów na najbliższy okres;
2. Udział w opracowywaniu przez komórki Spółki planów rzeczowo-finansowych służących realizacji tych celów;
3. Transformację planów rzeczowo-finansowych na budżety;



4. Ustalenie obowiązujących wskaźników oraz wybór wskaźników kluczowych dla procesów;
5. Bieżącą kontrolę stanu realizacji strategii;
6. Wykrywanie nieprawidłowości w przebiegu procesów produkcyjnych i czynny udział w procesie ich usuwania;
7. Monitorowanie współdziałania komórek organizacyjnych celem wykrywania zakłóceń w przepływie informacji oraz przeciwdziałanie sporom kompetencyjnym i funkcjonalnym.

Tak więc w ramach działań operacyjnych kontroler powinien na bieżąco monitorować wszystkie istotne procesy przedsiębiorstwa. Z moich własnych doświadczeń chciałbym polecić zorganizowanie „zwiedzania” firmy dla pracowników kontrolingu, z doświadczonym pracownikiem wydziału produkcji jako przewodnikiem. Ważne jest, aby proces produkcyjny nie był dla nich tylko strzałkami rysowanymi na papierze lub wykresem programu Powerpoint, ale by wiedzieli jak wyglądają hale produkcyjne czy też maszyny, o których raportują.

Dodatkowo zwykle pojawiają się zadania specyficzne, takie jak zlecona przez Zarząd wycinkowa kontrola dokumentacji lub procesów. Kiedyś w przedsiębiorstwach funkcjonowało stanowisko „rewidenta zakładowego”, obecnie tego typu zadania spadają na komórki kontrolingowe lub w dużych przedsiębiorstwach Corporate investigation (postępowanie wyjaśniające, postępowanie wewnętrzne) - to badanie aktywności członków organizacji lub podmiotów zewnętrznych zorientowane na ustalenie rzeczywistego przebiegu zdarzeń bądź okoliczności badanej sprawy. Mówiąc prościej postępowanie takie służy do wyjaśniania spraw istotnych dla firmy i jej bezpieczeństwa (Mrowiec 2019).

Procesy kontroli i sterowania stanowią jednak zasadniczy element kontrolingu operacyjnego. W ramach kontroli i sterowania następuje stałe nadzorowanie i analiza działalności firmy z punktu widzenia stopnia realizacji wyznaczonych celów i możliwie wczesne wprowadzenie działań sterujących. Nadzorowanie to nie może opierać się na założeniu, że my (np. produkcja) popełniamy błędy - kontroling to poprawi.

Do głównych zadań kontrolingu operacyjnego należy także stworzenie sprawnego, optymalnego dla specyfiki firmy systemu sprawozdawczości. Działania kontrolingu operacyjnego muszą być wsparte odpowiednimi informacjami i rachunkami decyzyjnymi. Celowi temu służy główny instrument kontrolingu - rachunkowość zarządcza, a przede wszystkim rachunek kosztów i wyników. Nakierowanie kontrolingu operacyjnego na wynik finansowy (zysk) spółki wymaga poszerza zakres badania odchyłeń i działań zapobiegawczych na jej komórki organizacyjnej. Dostosowanie kontrolingu operacyjnego

## Kontroling determinantem zarządzania firmą

do specyfiki działalności przedsiębiorstwa wyraża się głównie w ustaleniu właściwych dla danej organizacji struktur:

- ! Centrów zysku i centrów kosztów;
- ! Mierników oceny działalności.

Kontroling operacyjny ma więc zapewnić podstawy utrzymania płynności, rentowności i nadzór nad stanem majątku przedsiębiorstwa poprzez:

- ! kontrolę, analizę i aktywne oddziaływanie w celu osiągnięcia oczekiwanych wielkości ekonomicznych typu przychody, koszty, środki obrotowe itd.
- ! eliminowanie zakłóceń procesów produkcyjnych utrudniających osiągnięcie zysku.
- ! wykorzystanie narzędzi ekonomicznych: planowania, sterowania, kontroli i analizy wyniku finansowego oraz odpowiedniego motywowania pracowników.

Posługuje się w tym celu danymi pozyskanymi z wykorzystaniem metod, technik i koncepcji rachunkowości zarządczej.

W wielu przedsiębiorstwach dominuje opinia, że kluczowe wskaźniki są istotą kontrolowania, a właśnie kontrolerzy powinni zadbać o te kluczowe wskaźniki. Jednak dokładnie takie podejście oznacza, że nikt nie bierze poważnie kluczowych wskaźników ponieważ są one po prostu „zabawką kontrolera”. Jest odwrotnie. Kluczowe wskaźniki to narzędzia zarządzania, a wszelkie prace zarządcze muszą opierać się na kluczowych wskaźnikach. Ponieważ cele, które powinno osiągnąć kierownictwo, zostały sformułowane ilościowo za pomocą zaplanowanych wskaźników, a rzeczywiste wartości uzyskanych wskaźników można wykorzystać do wykazania stopnia osiągnięcia celu. Jeśli pracujesz w pętlach kontrolnych, musisz pracować z kluczowymi liczbami. Oczywiście dotyczy to również zarządzania portfolio.

Oczywiście praca z kluczowymi wskaźnikami nie może oznaczać, że zarząd z wizją tunelową widzi tylko je i ignoruje rzeczywisty świat. Ale kluczowymi liczbami są przyrządy pomiarowe i wsparcie osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Operator maszyny zawsze będzie miał oko na przyrządy pomiarowe powierzonego mu urządzenia, ale oczywiście sam również będzie obserwował urządzenie. Nie może być inaczej przy zarządzaniu portfelem. Kluczowe wskaźniki muszą stanowić integralną część wszystkich prac zarządczych (Wagner 2016)

## 5. Kontroling strategiczny

Kontroling strategiczny produkcji pomaga w budowaniu systemu zarządzania produkcją i wspiera procesy informacyjno-decyzyjne. Jego główne zadania to::

- ! wsparcie kierownictwa produkcji w uzgadnianiu i koordynacji celów strategicznych organizacji i sprzedaży,
- ! określenie zdolności produkcyjnych, które pozwalają elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu i skutecznie koordynować produkcję, sprzedaż oraz finanse,
- ! wykonanie rachunku efektywności stosowanych technologii,
- ! organizacja procesów produkcyjnych,
- ! wsparcie służb technicznych - w postaci danych o procesach, maszynach, urządzeniach, awariach, przestojach czy naprawach,
- ! opracowanie procedur kontroli jakości wraz z planowaniem kosztów i ich kontrolą (Goliszewski 2015).

W przedsiębiorstwach polskich dominuje kontroling operacyjny. Związane jest to głównie z planowaniem działań opartym na jednostronnych wskaźnikach finansowych i dążenie do utrzymania równowagi funkcjonalnej w krótkim okresie. Kontroling strategiczny stosuje się rzadziej, gdyż w planowaniu tylko w niewielkim stopniu uwzględnia się wskaźniki dotyczące przyszłości. Takie działanie uzasadnione jest tym, że koncepcja kontrolingu powstała na bazie rachunkowości zorientowanej na działania krótkookresowe, które dostarczają i umożliwiają analizę informacji niezbędnych do osiągnięcia celów w krótkim czasie. Rachunkowość zarządcza wspomaga proces przygotowania i kontroli decyzji operacyjnych i taktycznych, tworząc i stosując instrumenty zapewniające przedsiębiorstwu utrzymanie równowagi ekonomicznej w zakresie przychodów, kosztów i zysku, w mniejszym zaś stopniu powiązana jest z przyszłymi przedsięwzięciami strategicznymi (Frankowska and Lisiecki 2005).

Kontroling strategiczny jest procesem składającym się z prognozowania i planowania, w czasie którego naczelny zarząd decyduje o najważniejszych kwestiach związanych z tym, co przedsiębiorstwo zamierza robić oraz jak zamierza to osiągnąć. Proces ten wymaga przygotowania informacji dotyczących przyszłości, czyli prognozowania. W przypadku gdy prognozy są już opracowane, przedsiębiorstwo może planować, w jaki sposób osiągnąć zamierzone cele przez zarządzanie oparte na prognozie. Celem kontrolingu strategicznego jest wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne.

## 6. Kontroling logistyki

W ramach koordynowania przedsiębiorstwa istnieje cel logistycznego kontrolingu w odnalezieniu potencjalnego ulepszenia poszczególnych ogniw łańcucha logistycznego. To może oznaczać pożądaną zaopatrzenie klientów poprzez szybkie przemieszczenie informacji od klientów w łańcuchu informacyjnym, względnie terminowe zaopatrzenie materiałowe przy minimalnych stanach zapasów, krótkich czasach cykli produkcyjnych i uzgodnionych mocach produkcyjnych.

Formułowanie i komunikacja celów logistycznych stanowią założenie dla zaistnienia świadomości logistycznej w przedsiębiorstwie, która spowoduje, że każdy pracownik uzna praktycznie logistykę jako czynnik potencjalnej obniżki kosztów oraz potencjalnego wzrostu obrotów.

Potencjalne obniżenie kosztów wynika z:

- ! wewnętrznych logistycznych racjonalizacji,
- ! uzgodnienia przepływu materiałów i towarów,
- ! włączenia logistyki w decyzje strategiczne (np. kształtowanie produktów).

Na wzrost obrotów wpływają natomiast:

- ! podwyższenie gotowości dostaw,
- ! elastyczność dostawcza,
- ! wiarygodność dostaw.

## 7. Kontroling zatrudnienia i funkcjonowania organizacji przedsiębiorstwa

Jego głównym zadaniem jest planowanie oraz monitorowanie stanu zasobów ludzkich. Zazwyczaj dotyczy takich elementów jak: kontroling wielkości i dynamiki zatrudnienia, doboru pracowników, procesów szkoleniowych, budowa mierników do oceny szkoleń, czy też mierników do oceny planowania zatrudnienia personelu, oraz planowania płac.

Celem kontrolingu jest jak najefektywniejsze wykorzystanie potencjału każdego z zatrudnionych, tak aby w bezpośredni sposób mieli przełożenie na wyniki firmy. Przedsiębiorstwo natomiast, powinno jak najrzetelniej i trafniej dobierać poszczególnych pracowników do konkretnych stanowisk i zadań, oferując im równocześnie możliwość ciągłego rozwoju.

Kontroling wielkości i dynamiki zatrudnienia skupia się przede wszystkim na stanie ilościowym osób zatrudnionych na dzień dzisiejszy oraz weryfikacji przeciętnego

zatrudnienia w interesującym nas okresie. W jakim celu przeprowadza się takie zabiegi? Pozwalają one stwierdzić wiele istotnych kwestii, takich jak tych dotyczących wydajności pracy i zatrudnionych, potrzebach szkoleniowych, rekrutacji a nawet podziału zadań na poszczególnych stanowiskach (Portal Avenhasen).

## 8. Kontroling inwestycji

Ponieważ inwestycje są jednym z kluczowych elementów rozwoju każdej firmy, również ten proces objęty musi być aktywnym zainteresowaniem służb kontrolingowych. Ich zadania są w tym przypadku zależne od organizacji procesów inwestycyjnych w Spółce:

- ! czy posiada ona wyspecjalizowane komórki inwestycyjne?
- ! czy inwestycje zlecane są do realizacji i nadzoru wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym?
- ! czy i w jakim zakresie inwestycje realizowane są siłami własnymi Spółki (w oparciu o posiadaną bazę)?

Powyższe czynniki mają wpływ na zakres zadań kontrolingu, który w mniejszym lub większym zakresie realizuje zebrane w poniższej tabeli funkcje.

**Tabela 1.**  
*Zakres zadań kontrolingu*

Funkcje koordynacyjne	Funkcje usługowe
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordynacja planowania inwestycyjnego.</li> <li>2. Koordynacja planowania inwestycyjnego wraz z planowaną wydajnością inwestycji,</li> <li>3. Kontrola inwestycji:</li> <li>4. Propozycje nowych projektów inwestycyjnych na bazie przesłanek wynikających z bieżącej kontroli,</li> <li>5. Propozycje inwestycji dodatkowych bądź rozszerzających działalność na podstawie przeprowadzanych kontroli</li> <li>6. Planowanie zbytu, produkcji, finansowe,</li> <li>7. odpowiedzialność za proces budżetowania inwestycyjnego,</li> <li>8. Wdrażanie systemów, które prowadzą do zgodnych z rzeczywistością wniosków inwestycyjnych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprowadzenie odpowiedniego procesu obliczania efektywności inwestycyjnej,</li> <li>2. Przygotowywanie informacji o płatnościach, tzn. harmonogramu płatności na bazie wdrożonego systemu informacyjnego</li> </ol>

Źródło: Regulski 2017.

Na etapie przygotowania inwestycji, kontroling technologiczny powinien uwzględniać niezależną opinię dotyczącą zasadności technologicznej przedsięwzięcia.

Kontroling powinien obejmować również proces i terminowość realizacji zadań przez podwykonawców, a także poszczególne kwestie techniczne (takie jak dotrzymanie uzgodnionych w planie parametrów i wymagań technologicznych).

Optymalne wykorzystanie funduszy (kontroling finansowy projektów) polega na kompetencjach do ustanowienia i obsługi systemu planowania i sprawozdawczości na odpowiednim poziomie. Pozwala to zarządzającemu kontrolować wykorzystanie funduszy, identyfikować odchylenia na wczesnym etapie i podejmować działania w razie potrzeby.

Istotną rolę odgrywa konflikt nieodłącznie związany z rozdźwiękiem między stopniem realizacji projektów (od początku projektu do zakończenia projektu) a rocznym wynikiem rachunkowości projektów finansowych (po roku obrotowym, zwykle od stycznia do grudnia). Zarządzający musi również być w stanie łagodzić i kompensować skutki różnic oceny między projektami z powodu opóźnień w ich realizacji, na przykład poprzez opóźnianie części planowanych, racjonalnych inwestycji w kolejnych latach w bieżącym roku w przypadku opóźnień (Wagner 2016).

## 9. Kontroling sytuacji finansowej

Jednym z zadań, które zlecane są kontrolingowi, jest analiza kosztów finansowych oraz ogólnej sytuacji finansowej Spółki. Pojawia się tutaj konieczność rozeznania rynku finansowego w celu np. racjonalizacji kontaktów z bankami i instytucjami finansowymi (poszukiwanie i ocena źródeł kredytowania czy też leasingu lub wyszukiwanie najlepszych lokat wolnych środków finansowych).

Do zadań kontrolingu należy też zwykle przygotowywanie informacji dla potrzeb planowanych inwestycji finansowych, przygotowanie lub udział w przygotowaniu wniosków kredytowych oraz bieżące informacje dla zarządu o sytuacji na GPW w przypadku prowadzenia przez spółkę inwestycji finansowych lub emisji własnych akcji.

## 10. Kontroling sytuacji rynkowej i prawnej

Kontroler w ramach oceny sytuacji rynkowej powinien skoncentrować się na dwóch elementach:

- ! czy odpowiednie komórki firmy właściwie oceniają jej sytuację rynkową (chodzi zwłaszcza o pozycję rynkową oraz pozycję firmy na rynku - dominująca, rosnąca, spadkowa, przeciętna),
- ! czy firma właściwie wykorzystuje występujące na rynku szanse popytowe oraz pojawiające się nisze rynkowe.

Kolejnym ważnym elementem pracy kontrolera jest nadzorowanie uwarunkowań prawnych istotnych dla sytuacji firmy (zezwozenia, koncesje, przepisy BHP i ochrony środowiska). Brak stosownego zezwolenia lub wykroczenie poza jego zakres może doprowadzić do zatrzymania produkcji lub sprzedaży spółki, nieprzestrzeżenie przepisów

## Kontroling determinantem zarządzania firmą

BHP to nie tylko zagrożenie wypadkami ale również wysokimi karami dla zarządu spółki. Podobna sytuacja może pojawić się również w przypadku nie przestrzegania zasad ochrony środowiska. Dodatkowo grozi to również poważnymi stratami związanymi z pogorszeniem wizerunku spółki a przez to utratą rynkowej wartości jej marki, na który firma pracowała czasami od wielu lat. Oczywiście przedsiębiorstwa zwykle posiadają komórki prawne, BHP czy organizacyjne ale kontroling powinien nadzorować i koordynować ich działania.

Tak więc kontroler to osoba, która poprzez orientację w całości zagadnień związanych z funkcjonowaniem firmy, musi pomagać menadżerowi w podejmowaniu właściwych i kompetentnych decyzji, dając mu równocześnie możliwość obiektywnego naświetlenia wszystkich istotnych elementów sytuacji rynkowej, bez fałszywego optymizmu i pochlebstw.

Mówiąc kolokwialnie jest on i zawsze pozostaje najlepszym przyjacielem menedżera.



## Bibliografia

1. Anthony R. N. and Govindarajan V., (2003). *Management Control System*; New York lied; McGraw-Hill Companies, Inc.
2. Cambalikova A, and Misun J,. *The importance of control in managerial work*. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie, Wydział Biznesu i Zarządzania, Departament Zarządzania 2017 [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/83776/1/MPRA\\_paper\\_83776.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/83776/1/MPRA_paper_83776.pdf)
3. Chapman Ch. S. (2005) *Controlling Strategy Management, Accounting, and Performance Measurement* OXTORD UNIVERSITY PRESS
4. Frankowska E. and Lisiecki M. *Kontroling jako instrument współczesnego zarządzania* Zarządzanie I Marketing Roczniki Nauk Społecznych Tom XXXIII, zeszyt 3/2005
5. Goliszewski J. (2015) *Controlling - koncepcja, zastosowania, wdrożenie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Kerzner H. (2017), *PROJECT MANAGEMENT A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* Jolm Wiley & Sons. Inc.. Hoboken. New Jersey. 2017
7. Kalpana R. (2020) *Controlling It's Definition, Importance and Limitations | Management Functions Business management ideas*  
<https://www.businessmanagementideas.com/advertisement/controlling-its-definition-importance-and-limitations-management-functions/2399>
8. Mrowiec D. (2019) *Słownik Bezpieczeństwa w Biznesie (SBB) #3 – Corporate investigation* <https://bezpieczenstwobiznesu.com.pl/index.php/2019/02/02/slownik-bezpieczenstwa-w-biznesie-sbb-3-corporate-investigation/>
9. Papp L. and Pajrok A. (2010) *The role of controlling and its admission within sms enterprises in Hungary - especially in the hospitality industry* Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12(1),
10. Wagner R. (2016) *Erfolgreiches Projektportfoliomanagement Wie Sie Projektportfolios systematisch gestalten und steuern* Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf
11. Portal Avenhasen Szkolenia i Doradztwo (2020.03.23)  
<http://www.szkolenia.avenhansen.pl/artvku-kontroling-personalnv.html>

## PROCES ZMIAN W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA ORIFLAME

**Jakub Świrski**

Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych; CEO Studencki Klub  
Przedsiębiorczości; e-mail: jakubswirskiofficial@gmail.com

**Streszczenie:** Celem artykułu jest próba wyjaśnienia, czym jest zmiana oraz w jaki sposób przebiega. Ważnymi aspektami przedstawionymi w opracowaniu są między innymi przyczyny, dla których zmiany w firmach muszą być przeprowadzane, sposoby oraz charakterystyka zarządzania procesem przeprowadzenia zmiany, a także efekty, nie zawsze pozytywne lub zgodne z rezultatem końcowym, który zaplanowano projektując cały proces. Teoria została poddana weryfikacji na przykładzie przedsiębiorstwa Oriflame, gdzie w szczególności skupiono się na procesie planowania, organizowania, wdrażania i kontroli zmiany w organizacji, jaką było wdrożenie nowej koncepcji zarządzania procesem produkcji - Lean Manufacturing.

### 1. Wprowadzenie

Zmiana jest nieodłączną częścią naszego życia. Wokół nas zawsze coś ulegało zmianie, ulega jej teraz, lub ulegnie jej w przyszłości. Przemiany nie muszą być oczywiste i widoczne w wyraźny i zauważalny sposób- nie muszą być przełomem, czy rewolucją. Dużo częściej, nawet w sposób nieświadomy, doświadczają się pewnych przemian, które zachodzą w sposób ciągły i niezależny od nas. Każda mijająca sekunda przekształca się w część składową minuty. Ludzie niezwykle rzadko poddają analizie fakt, że tak naprawdę każda przemijająca sekunda naszego życia to w pewnym sensie zmiana, ponieważ nie da się drugi raz odtworzyć idealnie takich samych warunków, jakie panowały na sekundę przed. W ciągu nic nieznaczącej sekundy zmienia się np. ciśnienie naszej krwi, rozmieszczenie ludzi wokół nas, temperatura, ilość tlenu w naszej krwi, funkcjonowanie naszych organów wewnętrznych, jednym słowem de facto wszystko, zarówno w mikro, jak i makro skali. Często te mikro zmiany kumulują się niczym wpływający czas i podobnie jak on, składają się na te przemiany, które są dla nas bardziej widoczne i odczuwalne.

## 2. Identyfikacja pojęcia zmiany

Zmiana to jedyna rzecz, która dokonuje się w sposób ciągły, gdyż mamy z nią do czynienia zarówno w życiu prywatnym, jak i tym zawodowym. Nietrwałość pewnych stanów i przemiany z tym związane, zmuszają nas do przyjęcia jednego z wzorców zachowań. Możemy dostosować się do zmiany, walczyć z nią, lub przyjąć podejście ignorujące jej wystąpienie. Obojętnie, który z powyższych sposobów reagowania na zmianę obierzemy, to i tak nie możemy wykluczyć tego, że zmiana będzie nas dotyczyć. (Sobka, 2014)

W powszechnie przytaczanej definicji, zmiana określana jest jako: fakt tego, że ktoś lub coś staje się inne niż dotychczas lub jako zastąpienie czegoś czymś innym. Podążając za ogólną myślą definicji zaczerpniętej z słownika języka polskiego, wielu badaczy z dziedziny szeroko pojętego zarządzania próbowało i próbuje nakreślić czym jest zmiana w organizacji- tzw. zmiana organizacyjna. M. Czerska definiuje zmianę jako pewien rodzaj przejścia ze stanu dotychczasowego do stanu innego, który jest jednoznacznie odmienny. Wyraża się ona w dokonywaniu trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi, aparaturą w wymiarze czasu, przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Można zatem powiedzieć, że zmiany, w tym organizacyjne są przekształceniami zachodzącymi pomiędzy określonymi w czasie punktami. Modyfikują one charakterystykę (właściwości) i sposób działania organizacji, bez względu na ich zakres, formę, przyczyny i skutki. (Czerska, 1993; Abrahamson, 2003) Penc natomiast definiuje to zjawisko, jako przekształcenia dokonywane przez firmę w swoim potencjale, strukturze, sposobie funkcjonowania czy działaniu na rynku, w celu zwiększenia własnej efektywności bądź też lepszego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia (Penc, 2004).

A. Stabryła oprócz zauważenia, że zmiana, to różnice między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu, obiektu, wskazuje także ich podział na ilościowe (różnice występujące w wielkości jednego lub kilku parametrów) i jakościowe (wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania). (Stabryła, 2004) Teoretycy zajęli się także problemem rodzajów zmian. M. Czerska w tej kwestii proponuje następujący podział:

- ! ze względu na źródło zmian wyróżnia zmiany dobrowolne i narzucone,
  - ! ze względu na zakładany cel zachowawcze i rozwojowe,
  - ! według kryterium zakresu są to zmiany całościowe i fragmentaryczne,
  - ! z punktu widzenia zakresu zmian organizacyjnych wyróżnić możemy zmiany innowacyjne (twórcze) oraz zmiany adaptacyjne (odtwórcze),
  - ! ze względu na korelację czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia wyróżnione zostały zmiany reaktywne i wyprzedzające,
  - ! ze względu na rzeczywistość uzyskany efekt zmiany: pozytywne, negatywne, obojętne
- Niejednorodność definiowania oraz klasyfikacji, nie pozwala nam jednoznacznie zdefiniować zmiany, której jesteśmy świadkami.

### 3. Zarządzanie zmianami w organizacji

Przeprowadzanie zmiany w organizacji może być czynnością mniej lub bardziej skomplikowaną w zależności od wielu czynników, takich jak choćby jej zakres. Nie można zapomnieć również o czynnikach, które zdeterminowały przedsiębiorstwo, a raczej jego zarząd, do podjęcia decyzji wprowadzenia jakiejś modyfikacji, np. zewnętrznych bardziej lub mniej sprzyjających. Trzeba zaznaczyć, iż głównym powodem zmian w przedsiębiorstwach, są zmiany zachodzące w jego otoczeniu, na które powinno się szybko reagować, aby pozostać na rynku i wzmacniać swoją pozycję konkurencyjną. (Robbins 2001) Szybkość reakcji, spostrzegawczość, a także doświadczenia kadry zarządzającej działania identyfikacyjne i wdrożeniowe zmian mają zatem niebagatelny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Działania tej kadry obejmują planowanie, organizowanie, koordynację, przewodzenie i kontrole całego procesu reagowania przedsiębiorstwa przez zmiany, a więc w skrócie zarządza ona zmianami w danej organizacji. (Walas- Trębacz 2009)

A. Zarębska definiuje zarządzanie zmianami, jako proces wykorzystywania strategii danej organizacji, w celu zapewnienia harmonii w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia. Cały ten proces odbywa się przy silnym powiązaniu z dostępnymi zasobami organizacji. (Zarębska, 2002; Osbert-Pociecha 2011) Wendt zwraca dodatkowo uwagę na aspekt kluczowości tegoż procesu, jak i również na to, że odbywa się on przy udziale różnych metod i technik mających za zadanie umożliwić ludziom akceptację przedmiotu zmiany (Wendt, 2010). Proces zarządzania zmianą składa się z kilku etapów. Można go porównać do pewnego rodzaju „terapii” dla przedsiębiorstwa, która ma za zadanie „uleczyć” pewne dysfunkcje, problemy, lub powinna poprawić aktualnie panujący stan. W prawidłowy sposób managerowie zarządzający tymże procesem powinni działać stopniowo, opierając się o wcześniej określony stan i w oparciu o ustalony z góry plan działania, który pomoże im przeprowadzić zmianę w sposób uporządkowany, niechaotyczny. Kroki, które są zazwyczaj podejmowane przez kadrę zarządzającą to:

- ! rozpoznanie i zdefiniowanie przyczyny wprowadzenia zmian;
- ! sprecyzowanie celu/ stanu, w którym chcemy, aby przedsiębiorstwo się znalazło (np. określone wyniki sprzedaży, poziom efektywności itp.)
- ! planowanie zakresu i charakteru działań, jakie należy podjąć;
- ! wprowadzanie zmian;
- ! podjęcie działań mających na celu zapewnienie, że efekt zmian będzie stały.

Proces można przedstawić za pomocą teorii pola sił K. Lewina, opierającej się na trzech etapach: (Kuc & Moczyłowska, 2009)

- ! rozmrożenie- jest ono niezbędne, w celu przygotowania przedsiębiorstwa/ organizacji do wprowadzenia nowego stanu, który odchodzić będzie od dotychczasowych metod i wzorców zachowań.
- ! przekształcenie- czyli wszelkie działania mające na celu wdrożenie nowych procedur, sposobów, metod działania przedsiębiorstwa w życie. De facto wdrażanie wszelkich zmian, które zostały zaplanowane.

- ! zamrożenie- w związku z tym, że samo wprowadzenie zmiany nie gwarantuje jej stabilności, dlatego na tym etapie podejmuje się działania mające na celu zamrozić nową sytuację, aby można ją było utrwalić w czasie.

Według agencji szkoleniowo-doradczej Avenhansen wyróżnia się dwa modele, przyjmowane przez managerów w procesie przeprowadzania zmian:

- ! Pierwszy, to tzw. model reaktywny, który opiera się w dużej mierze na technice takiej jak analiza. Wymaga on dokładnego rozpoznania możliwie wszystkich potencjalnych przeszkód i błędów, najczęściej poprzez szczegółową diagnozę obecnej sytuacji;
- ! Drugi, to tzw. model proaktywny, w którym zanim przystąpi się do szukania optymalnego rozwiązania, konieczne jest stworzenie modelu opartego na syntezie. Model ten stanowi pewnego rodzaju prognozę i tworzony jest w oparciu o różnego rodzaju badania, tendencje rozwojowe. Duży udział w tworzeniu prognozy ma kreatywne myślenie kadry zarządzającej procesem wprowadzenia zmiany. (Avenhansen)

Oprócz modeli proponowanych, często można spotkać się z określeniem modeli/strategii (wprowadzania zmian) ewolucyjnych i rewolucyjnych. Pierwsza z nich bazuje na metodzie „małych kroków”, zazwyczaj odbywa się także przy udziale pracowników, których dotyczy dana zmiana. Model ten zakłada, że aby dokonać zmiany musi istnieć w organizacji gotowość do jej podjęcia, wprowadzenia i utrwalenia. W praktyce oznacza to, że dużą uwagę skupia się na poziomie akceptacji wśród pracowników w stosunku do wprowadzanej modyfikacji. Szybkość przeprowadzenia tego procesu jest warunkowana przez zdolności i kwalifikacje pracowników. Kiedy są one zbyt niskie wymusza to konieczność stopniowego ich podnoszenia, co może opóźnić proces wdrażania zmiany. Ewolucyjny model jest procesem czasochłonnym, jednak dzięki temu podejściu jest bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia oporu. Często obserwuje się także wzrost wydajności i innowacyjności personelu, co jest kolejną niewątpliwie zaletą tejże strategii/modelu. Metoda rewolucyjna wprowadzania zmian w organizacji polega na nagłym, odgórnym, nieoczekiwanym i nieodwołalnym wprowadzeniu zmian przez kadrę zarządzającą. Proces ten odbywa się często „pod okiem” zewnętrznych doradców. Efekt zaskoczenia przekłada się niewątpliwie na zniwelowanie zbędnych opóźnień w procesie implementacji. Zakłada się (często błędnie), że kierownictwo oraz pracownicy będą w stanie funkcjonować w nowej rzeczywistości organizacyjnej niezawodnie od momentu jej wprowadzenia. Jako zaletę tego modelu podaje się często fakt, że daje on możliwość koncentracji na priorytetach i działaniach prowadzących do wyznaczonego celu. Szybkość w połączeniu z zaletami opisywanymi w zdaniu poprzednim sprawdzają się w sytuacjach kryzysowych, jednak nie sposób nie zauważyć, że w niektórych przypadkach metoda ta utrudnia zaakceptowanie zmian przez pracowników, może implikować złą atmosferę, a także powodować wystąpienie oporu czy też ryzyko dehumanizacji zarządzania.

Oporu wobec zmian nie należy lekceważyć, ponieważ grozi to jego eskalacją. Jest on naturalną reakcją pracowników związaną ze strachem wobec czegoś nowego, nieznanego, strachem przed tym, że w nowej rzeczywistości nie będzie dla nich miejsca. Może on przybierać różne formy (jednostkowy, grupowy lub globalny), ujawniać się w obszarze struktur formalnych i nieformalnych, lub w całym systemie społecznym

przedsiębiorstwa, a przede wszystkim często zauważyć go można w psychicznych postawach pracowników i ich wzajemnych interakcjach. Ujawniają się także zmiany w zachowaniach, przejawiające się m.in. w jawnej krytyce przełożonych, tworzeniu się wśród pracowników grup oporu, wzroście wskaźników fluktuacji i absencji, czy też spadku efektywności pracy. Bez znaczenia, czy opór przeciwko zmianom jest rzeczywisty, patologiczny lub konstruktywny, zarząd powinien działać na rzecz jego zmniejszenia- nie koniecznie metodami siłowymi. W wielu źródłach podaje się różne metody będące „remedium” na przewyciężenie tego zjawiska. Podstawą jest jednak odpowiednie zaplanowanie, rozłożenie w czasie, dostarczenie pracownikom jak największej ilości informacji o planowanej zmianie, przedstawienie w sposób jasny jej celu i metod dążenia do niego, a także w miarę możliwości dopuszczenie pracowników do głosu lub umożliwienie im partycypacji w całym procesie, lub jego części.

#### **4. Proces przeprowadzenia zmian na przykładzie przedsiębiorstwa ORIFLAME**

W celu jak najlepszego przybliżenia istoty zmiany w organizacji, prezentowany jest praktyczny przykład takiego zjawiska, na podstawie przypadku mającego miejsce w przedsiębiorstwie Oriflame, na przełomie lat 2008- 2012. Zmiana polegała na wdrożeniu w przedsiębiorstwie nowej koncepcji zarządzania- Lean Manufacturing’u, który miał być odpowiedzią na zmianę sytuacji międzynarodowej, rozwój przedsiębiorstwa, spadek efektywności i nie osiągnięcie zamierzonego poziomu satysfakcji klienta.

Przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność w 1967 roku, w małym, dwupokojowym biurze w Sztokholmie, kiedy to dwaj bracia Jonas i Robert af Jochnick, spotkali się ze swoim przyjacielem, Bengtem Hellstenem, w celu odbycia rozmowy o swoich planach na przyszłość. Bracia chcieli stworzyć firmę działającą na nowych zasadach, oferującą kosmetyki inne od tych dostępnych w sklepach, głównym założeniem była tutaj inspiracja szwedzką naturą. W tym samym roku do produkcji weszła pierwsza linia kosmetyków. W ofercie Oriflame znalazły się: kremy do pielęgnacji skóry, tusz do rzęs i pomadka. Wszystkie produkty bazowały na ekstraktach z roślin rosnących w Szwecji oraz nie były testowane na zwierzętach, co było pionierskim podejściem jak na tamte czasy. Trzy lata później w 1970 roku przyjęto system sprzedaży oparty na MLM, w którym firma funkcjonuje do dzisiaj. W obecnych czasach Oriflame jest już międzynarodowym, rozpoznawalnym holdingiem kosmetycznym, notowanym między innymi na NASDAQ oraz obecnym w ponad 60 krajach na świecie. Posiada także sześć własnych fabryk wraz z działem B+R w Dublinie. W latach 90- tych koncern rozpoczął działalność również w Polsce, gdzie wybudowano fabrykę i umieszczono regionalne biuro w Warszawie. Był to czas nie tylko gwałtownego rozwoju firmy, wraz z którymi przyszły sukcesy, ale również czas nowych wyzwań, takich jak np. kryzys w Rosji. (oriflame.com)

Polska fabryka Oriflame zatrudnia ok. 380 osób, dysponując powierzchnią produkcyjną 6 295 m<sup>2</sup> oraz magazynami o pojemności 11 tysięcy miejsc paletowych. W 2013 zakład wyprodukował 175 mln sztuk kosmetyków głównie w trzech kategoriach: ochrona skóry, ochrona ciała, kosmetyki kolorowe. Utrzymanie należytego poziomu elastyczności zawsze było dla zakładu jednym z ważnych priorytetów, jednak wraz ze wzrostem

zapotrzebowania, które skutkowało powiększeniem parku maszynowego spadała ilość wolnego miejsca na hali produkcyjnej. Na przełomie wieków trzymanie kontenerów z materiałami potrzebnymi do realizacji zleceń odbywało się na i tak już zatłoczonej przestrzeni produkcyjnej. W pierwszej chwili, jako rozwiązanie doraźne, wprowadzone zostały ręczne wózki na komponenty, to pozwoliło na częściowe ograniczenie ilości zapasów bieżących dotychczas składowanych na hali. W stosunku do dostaw, które odbywały się metodą cało- paletową było to niewątpliwie usprawnienie, ale bez optymalizacji całego strumienia nie można było mówić o tym, że elastyczności procesu produkcyjnego zwiększyła się.

Kolejne lata dynamicznego rozwoju Oriflame spowodowały powstanie dużej potrzeby powiększenia mocy produkcyjnej i skupienia się na zwiększaniu efektywności w wewnętrznym łańcuchu dostaw. Ostatecznie zarząd zdecydował się w 2007 roku na rozbudowę fabryki mieszczącej się w Warszawie o dodatkową halę produkcyjną oraz magazyn komponentów. Zakładano, że dzięki tej inwestycji nastąpi zwiększenie jej potencjału produkcyjnego o 25%.

Wszelkie działania podjęte do 2007 roku nie przynosiły jednak oczekiwanych, zadowalających rezultatów. Przełom 2007/2008 w sposób jednoznaczny uwypuklił palącą konieczność podjęcia przez przedsiębiorstwo zmiany w dotychczasowym sposobie myślenia. Obciążenie fabryk rosło i choć notowano kolejne rekordy produkcji to i tak opóźnienia w realizacji dostaw były w tym czasie codziennością. Efektywność wykorzystania własnych zasobów nie była dla zarządu przedsiębiorstwa satysfakcjonująca w odniesieniu do wzrostu sprzedaży. Zakładany poziom satysfakcji klienta nie był osiągnięty, ponieważ w dalszym stopniu ograniczona była elastyczność zakładów produkcyjnych.

Podsumowując, stwierdzić można, że pomimo zaangażowania i poświęcenia pracowników, przedsiębiorstwo nie notowało zadowalających efektów. Część holdingu Oriflame, odpowiedzialna za produkcję, postanowiła w tej sytuacji zwiększyć efektywność wykorzystywania posiadanych zasobów oraz podnieść wiarygodność własnych fabryk jako dostawców. Dzięki elastyczność oraz efektywność kosztowej, jako remedium na problemy został wybrany Lean Manufacturing, który pozwalał na zbilansowanie popytu w perspektywie objętej strategią korporacji bez zwiększania nakładów inwestycyjnych. ([lean.org.pl](http://lean.org.pl))

Lean Manufacturing jest systemem zarządzania wywodzącym się z praktyk japońskiej Toyoty. Pojęcie to często jest synonimem filozofii produkcji oszczędnie gospodarującej zasobami. Koncepcja Lean różni się w sposób znaczący od tradycyjnie pojmowanej produkcji, ponieważ np. zamiast wytwarzania w dużych partiach propaguje wdrażania ciągłego przepływu, dążenie do radykalnego zmniejszenia zapasów i procesy usprawniające cały personel. Ponadto znakiem rozpoznawczym Lean Manufacturing są m.in. standaryzacja pracy, system dostaw dokładnie na czas, wbudowanie jakości w proces, przepływ jednej sztuki czy system ssący. W szczupłym podejściu istotną rolę odgrywa dodawanie wartości. Uznaje się przy tym, że tylko te czynności i działania w przedsiębiorstwie dodają wartość, za które klient jest gotów zapłacić. Pozostałe czynności i działania stanowią marnotrawstwo. Do podstawowych źródeł marnotrawstwa w koncepcji Lean Manufacturing zalicza się: nadprodukcję, zapasy, poprawianie błędów oraz braków, zbędne przetwarzanie, zbędne przemieszczanie materiału, nadmierny ruch, oczekiwanie oraz niewykorzystany potencjał kreatywności pracowników. Eliminacja działań będących marnotrawstwem, to olbrzymie

potencjalne źródło poprawy wyników przedsiębiorstwa oraz poprawy obsługi klienta. Do tego właśnie w swoich działaniach dążył wyżej wymieniony dział holdingu Oriflame.

Proces wdrażania zmian odbył się w wytypowanym zakładzie- w Polsce. Całość procesu miała mieć trzy fazy, które zostały dokładnie rozplanowane w czasie. Przyjęto metodę reaktywną/ewolucyjną wdrażania zmian.

Pierwszymi działaniami identyfikacyjnymi były między innymi analizy ówczesnej sytuacji, dzięki którym wyszczególnieniu uległy następujące problemy wewnętrzne: brak synergii w przepływie pomiędzy liniami o zbliżonej technologii lub kategorii produktów; magazyn przyzakładowy nie miał wystarczającej pojemności, aby pomieścić duże ilości komponentów i surowców; tradycyjna struktura firmy, utrudniająca łatwe wdrażanie nowych inicjatyw; niestabilna terminowość dostaw do klienta. Dlatego poprawy sytuacji zarząd upatrywał w zwiększeniu dostępności materiałów do produkcji oraz polepszeniu elastyczności linii produkcyjnych.

Pierwszym „milowym krokiem” w procesie zmian było wydzielenie strumienia maskar, ze względu na to, że dostrzeżono jego wagę jako ważnej kategorii biznesowej. Ponad to, były to dwie linie o zbliżonym potencjale produkcyjnym, charakteryzujące się małą dywersyfikacją produktów i długim cyklem ich życia. Popyt na dany produkt był raczej stabilny, więc istniała również stabilna obsada linii, która posiadała dedykowany zbiornik do produkcji mas kosmetycznych. W związku z małą dywersyfikacją produktów istniała również mała liczba dostawców wszystkich potrzebnych składników produkcji. Warunki te stanowiły dobry punkt startowy do budowania stabilności i skracania czasów przebrojeń, a uzyskane korzyści byłyby jasne dla pracowników i miarodajne dla zarządu. Był to można powiedzieć pewnego rodzaju program pilotażowy, po którym kolejne obszary fabryki również miały zostać poddane przemianom. Zarząd zakładał, że w efekcie uzyskanych rezultatów oraz zdobytej podczas programu pilotażowego wiedzy, tempo i skuteczność aplikacji rozwiązań na pozostałych strumieniach będzie wyższe wraz z poziomem akceptacji pracowników.

Kolejnym krokiem było wdrożenie narzędzia TPM oraz stworzenie strumienia doskonalenia przez pracujących w nich ludzi, z wykorzystaniem wizualizacji w zarządzaniu przepływem i standaryzacji na stanowiskach pracy (tzw. mapowanie i doskonalenie strumienia wartości). Dzięki tym działaniom umożliwiającym partycypację pracowników możliwe było uniknięcie większych oporów z ich strony, co niewątpliwie poprawiło ich motywację, ponieważ dano im odczuć, że mają na coś realny wpływ. Dodatkowo organizowano szkolenia ukierunkowane na budzenie świadomości i akceptację zmiany. Na wstępie, zgodnie z zasadą, że zmiany powinniśmy wdrażać od góry, w szkoleniach wzięła udział kadra kierownicza oraz kluczowe osoby z obszarów produkcji. Obejmowały one podstawową wiedzę niezbędną do poprawy stabilności i dalszego doskonalenia, taką jak z zakresu: 5S, TPM i SMED, standaryzacji pracy, logistyki wewnętrznej w oparciu o Kanban. Pozwoliło to na zwiększenie akceptacji zmiany w najwyższych kręgach, co zazwyczaj bywa kluczowe przy jej wprowadzaniu.

Należy podkreślić, że jako podstawę działania doskonalącego proces produkcji przyjęto mapę strumienia, która stworzona została przez powołane do tego celu zespoły. Mapa swoim zasięgiem obejmowała również dostawców i odbiorców. Zmiany, w pierwszej kolejności, objęły obszar wokół maszyn, jak również część magazynu, który został przeznaczony do obsługi pierwszego wydzielonego strumienia. Zespół analizując mapę tworzył plan eliminacji



marnotrawstwa, doskonalenia logistyki wewnętrznej oraz komunikacji w strumieniu. Usprawnienia wprowadzono w następujący sposób: przeanalizowano wielkość zamówień; przeprowadzono analizę zużycia komponentów w odniesieniu do zapotrzebowania klienta; opracowano koncepcję zasilania linii; przeprowadzono kalkulację regałów supermarketowych w oparciu o ich wielkość i rodzaj; opracowano karty kanbanowe; ustalono reguły planowania produkcji; monitorowano postęp w oparciu o wprowadzone podstawowe wskaźniki: OEE oraz czas przebrojenia.

Przed działaniami usprawniającymi podjęto działania z zakresu TPM, za co były odpowiedzialne cztery grupy. Te multidyscyplinarne zespoły podjęły się pracy mającej na celu opracowanie odpowiednich standardów w organizacji oraz w najbliższym otoczeniu linii. Ważne było również odkrycie efektywnego sposobu pracy oraz stworzenie podstaw rozwoju dbałości o techniczne utrzymanie maszyn. Dzięki temu, ostatecznie rozpoczęły się prace nad skracaniem czasu przebrojeń. Skutecznie wykorzystywano warsztaty na linii, które pozwoliły na dokonanie znaczących zmian w podejściu operatorów i wypracowanie rozwiązań poprawiających ich efektywność.

Skutki działań podjętych w programie pilotażowym pomogły podjąć decyzję dotyczącą realizacji kolejnych usprawnień Lean w kolejnych strumieniach produkcyjnych. Zmiany wprowadzane stopniowo przyczyniały się do tego, że wygląd hal produkcyjnych ulegał zmianom, wydzielono kolejne strumienie: dezodoranty, słoiki plastikowe, tuby, butelki oraz słoiki szklane. Ich pierwsze etapy doskonalenia kontynuowano do roku 2012. W tym samym czasie zespoły wdrożeniowe kontynuowały swoją pracę nad 5S, autonomiczną konserwacją, prewencyjną konserwacją oraz SMED'em na tychże liniach. Na linii maskar zauważono następujące efekty:

- ! wzrost efektywności;
- ! spadek zapasów przy stanowiskowych;
- ! skrócenie wewnętrznego czasu przejścia;
- ! ustabilizowanie realizacji dostaw do klienta;
- ! zwiększenie wolumenu maskar w portfolio zamówień fabryki.

Ciekawym przykładem wprowadzania zmiany na właściwym już jej etapie przeprowadzania (nie pilotażowym, jak w przypadku maskar), może być również przykład wdrażania koncepcji Lean na linii Baco, wchodzącej w skład strumienia słoików plastikowych. Podobnie jak w programie pilotażowym z początku przystąpiono do analizy, która uwidoczniała potencjalne obszary wymagające poprawy efektywności, takie jak:

- ! nierówności w obciążeniu pracą wśród pięciu operatorów,
- ! ciągła narzucona wielkość zlecenia produkcyjnego na około 50 000 sztuk,
- ! średni czas przebrojenia w granicach 40 minut,
- ! potrzeba zaangażowania trzech mechaników i dwóch operatorów w proces przezbierania maszyny.

Zespoły wdrożeniowe, w celu poprawy stanu, który zastały, zdecydowały się użyć serii warsztatów z wykorzystaniem doskonalenia strumienia wartości, 5S i metody SMED. W wyniku tych działań osiągnięto nie mniej pozytywne wyniki, jak w przypadku maskar.

Ilość zaangażowanych pracowników zmniejszyła się do czterech- trzech operatorów i jednego tzw. „Butterfly”, który zaczął obsługiwać również linię bliźniaczą. Skrócono czas przebrojenia aż o 50%, a ostatecznie linia Baco 2 była pierwszą linią, na której osiągnięto czas przebrojenia mieszczący się w granicach dziesięciu minut. Ponadto powyższy proces powierzono operatorom, to pozwoliło zmniejszyć konieczność udziału osób spoza zespołu do 1 mechanika. Ostatecznie działania te przełożyły się na wzrost wskaźnika OEE tej linii o 30% oraz na zmniejszenie o 70% wielkości zlecenia produkcyjnego, co pozwoliło dodatkowo na zmniejszenie ilości komponentów przy linii, wraz z wdrożeniem kontroli wizualnej stanu zapasów w zasobnikach, a także systemu wywoływania opartego na kartach kanban. Wypracowane rozwiązania wprowadzono na bliźniaczej linii Baco 1 w pełni uzyskując synergię w przepływie.

W czasie przeprowadzania zmian na produkcji, równoległe podjęto działania mające na celu przekształcenie pewnych elementów współpracy z dostawcami. Na początku, czyli w 2009 roku, fabryka Oriflame w Warszawie oczekiwała na komponenty cztery miesiące, nie rozróżniając ich na kategorię. W toku przeprowadzanych zmian minimalna wielkość zamówienia (MOQ) na wyroby produkowane przez OPP z czasem została zmniejszona. Następnie podjęto się dodatkowych usprawnień i standaryzacji przepływów, które doprowadziły do zmniejszenia się ilość materiałów w magazynie produkcyjnym, co spowodowało, że nie było konieczności korzystania z magazynów zewnętrznych firm. Ponad to planiści stali się częścią strumienia i biorą od czasu reform czynny udział w pracach doskonalenia zasilania i standaryzacji. Planiści zastąpili tygodniowe plany produkcyjne, na rzecz tablic planistycznych z kolejką zleceń na najbliższą dobę. Są one źródłem informacji dla liderów, operatorów, mechaników i służowych oraz informacji zwrotnej dla planistów. Dodatkowo zmniejszono ilości jednorazowo wywoływanych komponentów oraz wielkości zleceń produkcyjnych, co zredukowało ilość niezgodności i potrzebę ich wyjaśniania, to w konsekwencji oczywiście doprowadziło do ustabilizowania wskaźnika poziomu satysfakcji klienta, który wahać się zaczął w granicach 92- 97%. Dzięki współpracy planistów wraz z kupcami zaczęto obserwować także wzrost wskaźników rotacji komponentów oraz skrócenie wewnętrznego czasu przejścia.

Oprócz szeregu pozytywnych aspektów tego procesu wprowadzenia zmiany w postaci wdrożenia koncepcji Lean Manufacturing, nie sposób nie wspomnieć o pewnych kłopotach, które napotkały Oriflame podczas realizacji tego przedsięwzięcia. Niektóre z działań nie przyniosły oczekiwanych rezultatów lub też okazały się nietrafione. Jeden z problemów dotyczył opracowywania i wdrażania systemu autonomicznej konserwacji dla różnych linii. Odbywało się to w zbyt szybkim tempie w stosunku do zasobów, które zostały w to zaangażowane. Część zespołów biorąca udział w projekcie miała go jako zadanie dodatkowe, co w konsekwencji przełożyło się na osłabienie wsparcia dla operatorów oraz nadzoru nad wprowadzonymi rozwiązaniami. Nietrafionym pomysłem okazał się także system zgłaszania awarii i usterek na liniach (tzw. bluetag), ponieważ wielu operatorów pomimo odbytych szkoleń, nie potrafiła powiązać ze sobą korzyści tego systemu wraz ze swoją pracą. Obieg kart był słabo kontrolowany, niektóre karty ginęły lub były niszczone.

Zespoły wprowadzające zmiany dokonały rewizji i uwzględnić zaczęły dodatkowe czynniki, takie jak między innymi relacje między pracownikami poszczególnych działów, rola silnej świadomości i zakresu odpowiedzialności. Podczas prowadzenia obserwacji

zauważono również potrzebę większego zaangażowania pracowników liniowych w utrzymanie i doskonalenie narzędzi pracy. W ramach działań partycypacyjnych powołano do życia tzw. „Grupy Ciągłego Doskonalenia.”

Można powiedzieć, że Oriflame przyjął ten sposób, jako sposób na podkreślenie roli czynnika ludzkiego w utrzymaniu i wzmacnianiu systemu. Grupy na poziomie zmianowym miały za zadanie opracowywać pomysły poprawiające własne miejsce pracy, natomiast grupy między zmianowe koordynowały pracę grup zmianowych oraz przygotowywały analizy przestojów i wydajności w strumieniu w rozbiciu na poszczególne linie. To rozwiązanie sprawdziło się tak dobrze, że z niewielkimi modyfikacjami funkcjonuje do dnia dzisiejszego.

Pomimo pewnych trudności faza pierwsza wdrażania Lean Manufacturing w fabrykach przedsiębiorstwa Oriflame zakończyła się w 2012 roku. Podsumowując pięć lat trwania tego procesu trzeba powiedzieć, że ta zmiana przyniosła głównie pozytywne rezultaty i skutki takie jak:

- ! wzrost efektywności wraz z obniżeniem kosztów jednostkowych produkcji dzięki synergii pomiędzy procesami,
- ! poprawę działalności operacyjnej poprzez zwiększenie rotacji zapasów, skrócenie całkowitego czasu przejścia oraz poprawę jakości,
- ! stworzenie podstaw do dalszego doskonalenia, budowania interdyscyplinarnych zespołów, poprawy współpracy wewnątrz zakładu,
- ! znaczącą poprawę i ustabilizowanie terminowości dostaw do klienta.

Zakończenie fazy pierwszej wdrażania zmian w postaci koncepcji Lean Manufacturing w latach 2008- 2012 nie oznaczało zaprzestania kolejnych działań usprawniających w Oriflame. W kolejnych latach działania opierano się o inicjatywy oddolne wraz z orientacją na zaangażowanie pracowników w utrzymanie i rozwój systemu. Koncentrowano się w dużej mierze na budowaniu kultury Lean w całym zakładzie.

Stwierdza się, podążając za myślą teorii pola sił K. Lewina, że przeprowadzano pewnego rodzaju „zamrożenie”. Ostatecznie wszelkie zamierzone w 2008 roku cele zostały zrealizowane dzięki wzorcowemu zarządzaniu zmianą. Proces faktycznie był długotrwały i de facto nie zakończył się, w myśl zasady ciągłego doskonalenia, lecz osiągnięte rezultaty potwierdziły słuszność wyboru tej metody (Lean Manufacturing) jako metody doskonalenia organizacji i stały się punktem odniesienia oraz przykładem do naśladowania w pozostałych fabrykach grupy. Zauważa się, że praktyczne zastosowanie wszystkich czynności i działań proponowanych przez teorię tego zagadnienia, w szczególności takich jak: dokładna analiza sytuacyjna, szczegółowy plan dobrze rozplanowany w czasie, ciągłe szkolenia, korzystanie z odpowiednio dobranych metod i technik, działania mające ograniczyć opór, odpowiednio wyszczególnione zadania/ problemy oraz kroki, które trzeba podjąć by sytuację polepszyć, czy w końcu szybkie i skuteczne działania naprawcze w razie pojawienia się problemów oraz przeprowadzenie próby w postaci programu pilotażowego, to wyróżniki dobrego zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie Oriflame.

## 5. Podsumowanie

Zmianie podlega wszystko, bo wszystko opiera się na zmianach. Zmiany są głównym determinantem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Pomimo, że według różnych teoretyków i praktyków z dziedziny zarządzania około 70% procesów wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach kończy się porażką, to jednak warto próbować. (zmiana.edu) Dowodem na możliwość osiągnięcia sukcesu jest przedsiębiorstwo Oriflame, które wdrażając zmianę, dokonało przeobrażenia organizacji. Projekt ten, pomimo swojego długiego czasu trwania i wystąpienia różnych problemów, odniósł sukces. Bardzo dobre podejście do wdrażania zmiany i zarządzania nią oraz duża znajomość i wiedza na temat nowego systemu zarządzania- Lean Manufacturing'u oraz metod i technik np. z zakresu TPM, pozwoliła między innymi zwiększyć efektywności produkcji, poprawić jakość, terminowość oraz działalność operacyjną.

Nie bez znaczenia są działania problematyczne lub pozostające bez sukcesu, zaliczyć należy je do pewnego rodzaju ryzyka, które istniało i istnieć będzie niezależnie od tego, czy w przedsiębiorstwie wdrażamy zmiany, czy też nie. Podkreślić należy, że: obserwacja otoczenia, dokładna analiza naszej sytuacji, dokładne planowanie, mierzenie swoich sił na zamiary oraz uporządkowane, systematyczne i sprawne działanie wraz ze znajomością różnych metod i technik to elementy kluczowe dla sukcesu wprowadzania zmiany i zarządzania nią bez względu na rozmiar przedsiębiorstwa, w którym dana zmiana ma zaistnieć.

**Bibliografia:**

1. Abrahamson, E. (2003). *Bezbolesne zarządzanie zmianą*. Polska: Harvard Business Review.
2. Czerska, M. (1993). *Organizacja przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
3. <https://lean.org.pl/wybor-lean-management-drogi-doskonalenia-organizacji-przykladzie-produkcji-kosmetykow-firmie-oriflame/> (02.06.2020)
4. <https://pl.oriflame.com/about/our-history> (02.06.2020)
5. <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/zarządzanie-zmiana.html>(01.06.2020).
6. <https://zmiana.edu.pl/70-zmian-w-firmach-konczy-sie-porazka-skad-takie-przerazajacedane/>(04.06.2020)
7. <https://zmiana.edu.pl/70-zmian-w-firmach-konczy-sie-porazka-skad-takie-przerazajacedane/> (04.06.2020)
8. Kuc, B.R., Moczydłowska, J M. (2009). *Zachowania organizacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
9. Osbert-Pociecha G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
10. Penc, J. (2004). *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
11. Robbins, S.P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i S-ka.
12. Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
13. Stabryła, A. (1996). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
14. Walas- Trębacz J. (2009). *Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*. Tarnów: Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.
15. Wendt, R. (2010). *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*. Warszawa: Dom Wydawniczy Zachorek.
16. Zarębska, A. (2002). *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.