

## ROLA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

*Barbara Bielicka*

**Abstrakt:** Znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem nieustannie wzrasta. Szczególną rolę odgrywa komunikacja wewnętrzna w organizacji. Sprawność komunikacji wewnętrznej zależy od takich czynników, jak<sup>1</sup>:

- sposób komunikacji interpersonalnej pomiędzy uczestnikami, szczególnie przełożony/podwładny,
- czynniki psychologiczne dot. uczestników komunikowania (motywacja),
- czynniki sytuacyjne: struktura organizacyjna, pozycja pracownika w organizacji, kultura organizacyjna.

Autorka referatu analizuje zagadnienie komunikacji wewnętrznej w aspekcie postaw i zachowań uczestników komunikacji: menedżera/kierownika i podwładnego pracownika. Prezentuje role, jakie winien pełnić menedżer/kierownik i skutki dla sytuacji komunikacyjnej, kiedy dana rola nie jest realizowana, postawy i zaangażowanie pracowników oraz skutki dla organizacji wynikające z przyjmowania zróżnicowanych postaw. W zależności od rodzaju struktury organizacyjnej oraz portfela strategicznego istnieją możliwości wyboru odpowiedniej strategii komunikacyjnej. Strategia komunikacyjna winna być zintegrowana ze strategią korporacyjną, odpowiedzialną za koordynację i podejmowanie decyzji we wszystkich obszarach aktywności komunikacyjnej przedsiębiorstwa (marketingu i public relations) mając za cel reputację przedsiębiorstwa.

Fundamentem dla skutecznej komunikacji korporacyjnej jest właściwa strategia komunikacji wewnętrznej z rolą zgodną ze strukturą i tożsamością organizacji. Istnieją cztery płaszczyzny umożliwiające pełnienie takiej roli:

---

<sup>1</sup> Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum, 1999, s. 35.

- tworzenia spójności w organizacji;
- ustanawiania koordynacji;
- uzgadniania odpowiedzialności;
- rozdziału ról i obowiązków.

Poszukiwanie strategii dodania większej wartości dla przedsiębiorstwa poprzez spójność, koordynację i wzrost odpowiedzialności, wydaje się być najwłaściwszą drogą działań w obszarze komunikacji wewnętrznej.

**Słowa kluczowe:** komunikacja wewnętrzna, komunikacja korporacyjna, strategia biznesu, strategia komunikacyjna.

**JEL Classifications:** M12, M54.

## 1. Wstęp

Organizacje gospodarcze są systemami społecznymi, których byt uzależniony jest od sprawności komunikowania się<sup>2</sup>.

Dzięki komunikowaniu się ludzie są w stanie realizować działania o bardzo złożonej strukturze. Komunikując się określają i kreują otaczającą ich rzeczywistość społeczną, organizacyjną<sup>3</sup>.

Działania komunikacyjne w organizacji wymagają odpowiedniej koordynacji. Konieczność skoordynowania działań komunikacyjnych w organizacji wytwarza określone zapotrzebowanie komunikacyjne, które staje się czynnikiem determinującym wszystkie inne działania w organizacji.

Komunikowanie uznawane jest, w związku z powyższym, za fakt pierwotny dla wszystkich procesów społeczno-organizacyjnych, zaś komunikowanie się na poziomie interpersonalnym - za podstawowy proces w życiu, również w pracy każdego człowieka<sup>4</sup>.

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego czasownika „communico”, „comunicare”, co oznacza: uczynić wspólnym, połączyć, czyli współdziałać<sup>5</sup>. Sensem komunikowania się jest przekazywanie, wymienianie informacji, pobudzające współdziałanie. Owo współdziałanie wymaga gotowości do pomocy i świadomości, jak tego dokonać wśród pracowników organizacji.

---

<sup>2</sup> Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin, 2003, s. 9.

<sup>3</sup> Tamże; s. 11.

<sup>4</sup> Tamże; s. 11; podano za: Mikulowski Pomorski J., *Jak komunikują się narody*. s. 7, oraz Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003, s. 90.

<sup>5</sup> *Słownik wyrazów obcych*. Sobol E. (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 578; zob. także: Adamska K., *Świat organizacji racjonalnej*. Sopot: Wydawnictwo SMAK SŁOWA, 2013, s. 45.

Komunikacja w odniesieniu do organizacji może być postrzegana jako stan będący wynikiem procesu komunikowania lub procesu komunikowania się.

Proces komunikowania odnosi się do komunikowania jednokierunkowego i najczęściej ma miejsce w zewnętrznych działaniach komunikacyjnych organizacji z otoczeniem. Proces komunikowania się jest komunikowaniem dwukierunkowym, o szczególnej roli wewnątrz organizacji.

Autorka referatu koncentruje się głównie na procesie komunikowania się wewnątrz organizacji. Analizuje procesy komunikacji wewnętrznej na poziomie interpersonalnym oraz ich związki ze strategią biznesową przedsiębiorstwa.

## **2. Wprowadzenie**

Jakość procesów komunikacji wewnętrznej w organizacji uzależniona jest od sposobu komunikowania się na poziomie interpersonalnym, od uwarunkowań psychologicznych uczestników oraz czynników sytuacyjnych, szczególnie od rodzaju struktury organizacyjnej. Uwzględniając powyższe trzy czynniki oraz stopień ich realizacji, można odnosić komunikowanie się do poziomu strategii biznesowej przedsiębiorstwa, do strategii funkcjonalnej lub do poziomu instrumentalnego. Owo odniesienie rysuje także określoną rolę komunikowania się w przedsiębiorstwie.

Zasadniczo komunikacja wewnętrzna w organizacji może odgrywać rolę:

- centralną (strategiczną),
- funkcjonalną,
- instrumentalną.

Jednakże mnogość czynników mających wpływ na jej realizację wprowadza znacznie więcej rozwiązań opcjonalnych.

Poprzez procesy komunikowania się i w ich ramach, realizowane są wszystkie funkcje zarządzania. Aby uzyskać najlepszy wynik w zarządzaniu daną organizacją (realizacja założonych celów) koniecznym jest zintegrowanie zróżnicowanych poziomów aktywności w obrębie organizacji.

W każdej organizacji za bazowe procesy organizacyjne uznaje się<sup>6</sup>:

- materialne procesy przepływów,
- procesy przepływu informacji,
- procesy komunikowania się,

przy czym spoiwem dla wymienionych procesów jest komunikowanie się spełniające rolę systemu krwionośnego<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin, 2003, s. 12.

<sup>7</sup> Tamże, s. 13.

### 3. Zaangażowanie pracowników w procesy komunikacji wewnętrznej

Komunikowanie się z pracownikami jest jedną z podstawowych umiejętności umożliwiających kierownikom/menedżerom efektywne zarządzanie w organizacji<sup>8</sup>. Poprawne przekazywanie informacji podwładnym oraz gotowość przyjmowania informacji od pracowników, pozwala kierownikom/menedżerom skutecznie realizować główne zadania związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, którymi są:

- planowanie działań, czynności (procedury),
- organizowanie pracy (procedury komunikacji w grupach, zespołach, teamach, kołach jakości),
- kierowanie personelem (procedury prowadzenia zebrania, narady, rozmowy z pracownikami),
- zatrudnienie (rozmowy kwalifikacyjne),
- ocenianie (rozmowy oceniające),
- motywowanie (rozmowy motywujące),
- kontrola (procedura),
- podejmowanie działań korygujących (procedury komunikacji w sytuacjach konfliktu, kryzysu).

Kierownik/menedżer realizuje powyższe zadania w stopniu pozytywnym, jeżeli poprawnie wykonuje czynności w obszarze swoich ról<sup>9</sup>:

- interpersonalnej,
- informacyjnej,
- decyzyjnej.

Rola interpersonalna jest nadrzędną wobec pozostałych, odpowiedzialną za utrzymanie funkcjonowania organizacji/przedsiębiorstwa bez zakłóceń.

Rola informacyjna odpowiedzialna jest za pozyskiwanie i przekazywanie informacji.

Rola decyzyjna, jako konsekwencja dobrze wypełnianej roli interpersonalnej i informacyjnej, pozwala kierownikowi/menedżerowi na podejmowanie właściwych decyzji stymulujących rozwój, doskonalących i rozwijających organizację. W tej roli menedżer jest także negocjatorem reprezentującym firmę w konfliktach grupowych i indywidualnych.

W praktyce, nie zawsze realizacja owych ról następuje według ustalonej kolejności (rola interpersonalna, informacyjna, decyzyjna). Często jest tak, iż kierownik/menedżer jako pierwszą i jedyną wypełnia rolę decyzyjną. W innym

---

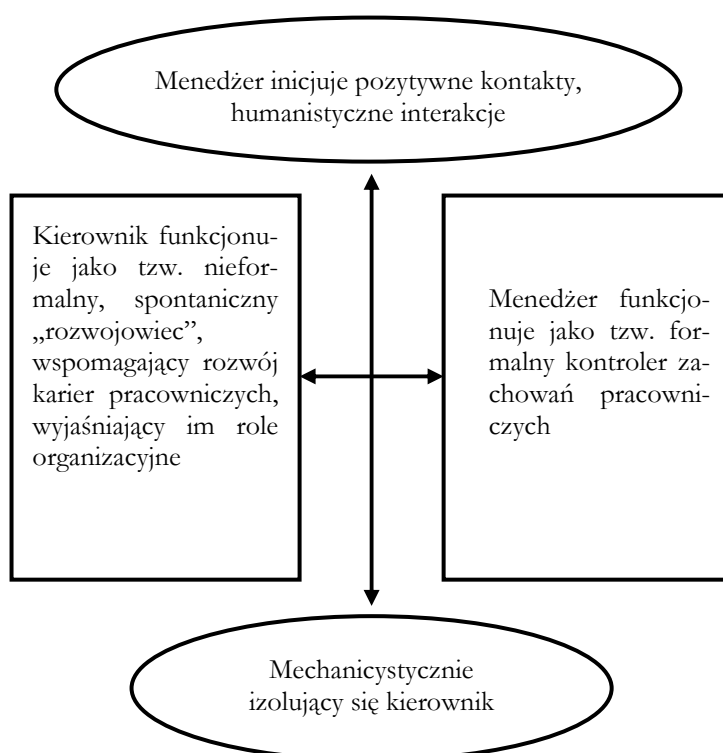
<sup>8</sup> *Współczesne systemy komunikowania*. Dobek-Ostrowska B. (red.), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998, s. 22.

<sup>9</sup> Tamże, ss. 22-23.

przypadku - jako najważniejszą stawia rolę interpersonalną, nie realizując roli decyzyjnej.

Modelowe ujęcie komunikowania się kierownika/menedżera, zaproponowane przez Janinę Stankiewicz, dzieli kierowników na cztery kategorie<sup>10</sup>:

- mechaniczycznie izolujący się kierownik,
- inicjujący pozytywne kontakty i humanistyczne interakcje,
- formalny kontroler zachowań pracowniczych,
- nieformalny spontaniczny rozwojowiec.



Rysunek 1. Model komunikowania się menedżerskiego

Źródło: Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum, 1999, s. 22.

Podobnie ocenia Em Griffin, który zdefiniował pięć metafor obrazujących komunikowanie się wewnątrz organizacji<sup>11</sup>.

1. Podejście mechanistyczne

- organizacja przedstawiona jest jako dobrze zaprojektowana maszyna do realizacji określonych celów;

<sup>10</sup> Stankiewicz J., dz. cyt. s. 22.

<sup>11</sup> Griffin E., dz. cyt., ss. 263-264.

- pracownicy stanowią części zamienne, które funkcjonują prawidłowo dopóty, dopóki mają zdefiniowany zakres działania i odpowiednie za to wynagrodzenie;
  - do podwładnych dociera z góry strumień komunikatów określających, jak należy wykonać zadanie;
  - dominują takie działania jak: kontrola, wydajność, racjonalność;
  - styl zarządzania chłodny i bezosobowy, tłumienie w pracownikach poczucia osobistej odpowiedzialności i naturalnej kreatywności.
2. Podejście zorientowane na relacje międzyludzkie
    - pracownik jako człowiek uznawany jest za najważniejszy element organizacji;
    - pracownik potrzebuje motywacji;
    - obecny jest entuzjazm i kreatywność.
  3. Podejście systemowe
  4. Podejście kulturowe
  5. Podejście polityczne
    - jawna lub ukryta walka o władzę;
    - nierówny podział władzy;
    - rozszerzenie kontroli firmy na wszystkie dziedziny życia pracowników.

Wobec zróżnicowanych zachowań komunikacyjnych menedżerów, jako interakcja pojawiają się rozmaite zachowanie pracowników. Pracownicy prezentują różne postawy i orientacje wobec swoich przełożonych, w zależności od relacji, jakie posiadają z przełożonymi i w zależności od posiadanych informacji na temat przedsiębiorstwa, jego strategii, zadania jakie mają wykonać, a także w zależności od osobowości i kompetencji komunikacyjnych.

Menedżer/kierownik wielokrotnie ponosi porażkę przekazując informację o swoich celach podwładnym. Źródłem owej porażki nie jest on sam, sposób przekazywania informacji przez niego, ale niska gotowość lub jej brak odbiorcy/pracownika do przyjęcia owej informacji.

Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa potrzebują pracowników, którzy mają jasność wyznaczonego kierunku działania i rolę, jaką mają odegrać w tym procesie<sup>12</sup>. Pod względem gotowości do pomocy menedżerom i świadomości, jak tego dokonać, Bill Quirke dzieli pracowników na cztery kategorie<sup>13</sup>:

- „Wspaniali”  
Są to pracownicy znający kierunek, w którym firma podąża, patrząc na sprawę z szerszej perspektywy wiedzą, jakie obowiązki do nich należą,

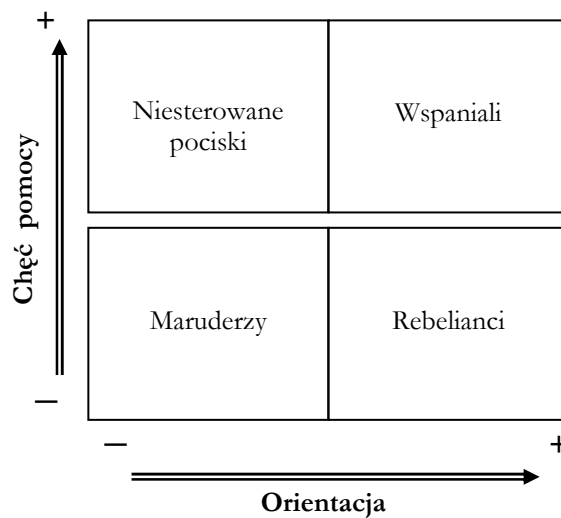
---

<sup>12</sup> Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011, s. 28.

<sup>13</sup> Tamże, s. 30

potrafią żywo reagować na politykę firmy i swoje własne osiągnięcia. Są podekscytowani planami firmy i pewni chęci, aby je realizować.

- „Rebelianci”;  
Są to pracownicy, którzy sprzeciwiają się wszystkiemu, co gwałci ich poczucie profesjonalizmu. Mogą upierać się przy swoich strategiach, ponieważ wierzą, że są słuszne. W punktach spornych nie cofają się przed aktywnym negocjowaniem i podkopywaniem polityki firmy.
- „Maruderzy”  
Jest to grupa pracowników niezorientowanych i niechętnych. Nie wiedzą, w jakim kierunku zmierza organizacja i dowiedzieć się nie chcą. Brak im motywacji oraz wiedzy, w jakim kierunku podążać, ale jednocześnie są szczęśliwi, że mogą iść własną drogą.
- „Niesterowane pociski”  
Jest to grupa pracowników chętnych do pomocy, ale niepewnych co do tego, w którym kierunku powinni podążać. Grupa ta stanowi największą szansę dla firmy. Mają dobre chęci, zależy im na tym, by zdobyć nowe informacje.



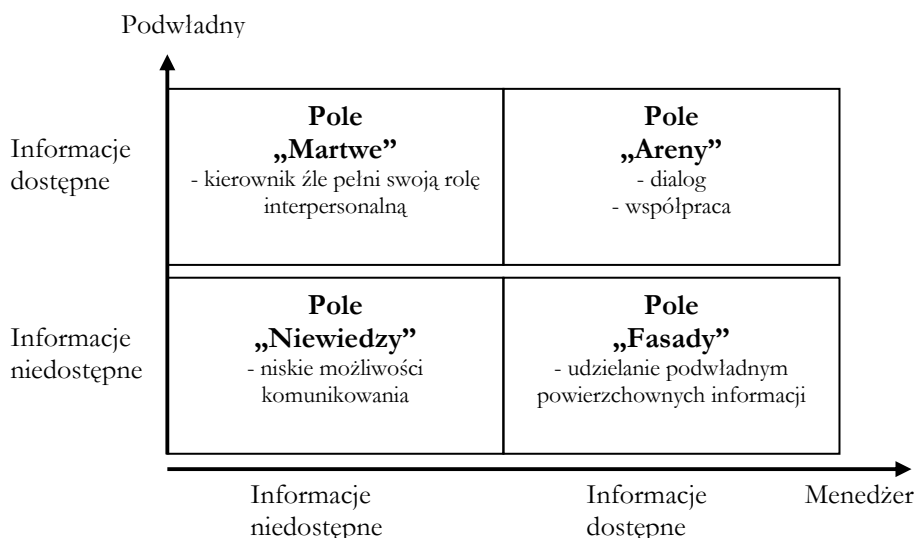
Rysunek 2. Różne stopnie zainteresowania i zaangażowania pracowników  
Źródło: Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011, s. 28.

Jak prezentuje rys. 2, najcenniejszą cechą pracowników jest chęć pomocy. Poprawne wypełnienie roli interpersonalnej i roli informacyjnej przez menedżera może sprawić, że z grupy „Niesterowane pociski” pracownicy przejdą do grupy „Wspaniali”.

Komunikowanie się wewnątrz organizacji pomiędzy menedżerami /kierownikami a podwładnymi, determinowane jest przez jakość realizacji roli menedżera oraz jakość postawy i orientacji pracownika, oraz jego stopień zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa.

Jeżeli kierownik/menedżer realizuje dobrze swoje role: interpersonalną, informacyjną, decyzyjną, a pracownik przyjmuje postawę o wysokim stopniu zainteresowania i zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa, wytwarza się przestrzeń komunikacyjna korzystna dla dialogu, współpracy, kooperacji, wzajemnego współtworzenia i współdziałania.

Jest to sytuacja sprzyjająca efektywnemu interpersonalnemu komunikowaniu się. Obie strony dysponują wystarczającym zasobem informacji, występuje wspólnota wiedzy, doświadczeń, odczuć i emocji. Jest to pole pełnego rozumienia. B. Dobek-Ostrowska określa taką przestrzeń komunikacyjną jako pole „Areny”<sup>14</sup>. W polu „Areny” menedżer inicjuje pozytywne konflikty oraz rozwija humanistyczne interakcje.



Rysunek 3. Przestrzeń komunikacyjna menedżer/podwładny

Źródło: opracowanie własne na podst. *Współczesne systemy komunikowania*. Dobek–Ostrowska B. (red.), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 24.

Jeśli menedżer źle wykonuje swoją rolę interpersonalną, informacyjną, a pełnienie funkcji kierownika opiera głównie na roli decyzyjnej, to sprzyja to tworzeniu się pola „Niewiedzy”, typowego dla mechanicznego zachowania kierownika i typowego dla zarządzania autokratycznego.

<sup>14</sup> *Współczesne systemy komunikowania*, dz. cyt., s. 24.



#### 4. Efektywna integracja procesów komunikowania się w obszarze komunikacji wewnętrznej

Aby uzyskać lepszy zwrot z inwestycji w komunikację wewnętrzną, organizacje winny stosować zasadę sprzężenia i wzajemnego wzmocnienia. W tym celu należy stworzyć wartościowe koło komunikacji, złożone z następujących siedmiu ogniw (rysunek 4):



Rysunek 4. Siedem ogniw komunikacji

Źródło: Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011, s. 41.

Elementy strategii przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategia,</li><li>• przywództwo,</li><li>• planowanie i ustalanie priorytetów,</li></ul>
Elementy strategii komunikacji	<ul style="list-style-type: none"><li>• zarządzanie kanałami i rozwój treści,</li><li>• znaczenie funkcji komunikacji wewnętrznej,</li><li>• komunikacja osobista - twarzą w twarz,</li><li>• pomiar oddziaływania (<i>impact measurement</i>).</li></ul>

Pierwsze trzy ogniw skupiają się na robieniu właściwej rzeczy oraz wytwarzaniu związku między strategią biznesową a strategią komunikacyjną.

Kolejne cztery ogniwa koncentrują się na tym, by rzecz całą wykonać właściwie, to znaczy uzyskać efektywne i wydajne procesy.

Działania we wszystkich ogniwach winny być połączone, komunikacja zaczyna skutecznie i efektywnie funkcjonować<sup>15</sup>.

## 5. Cele i zadania komunikacji wewnętrznej

Komunikacja wewnętrzna stawia sobie za cel pomóc pracownikom zrozumieć strategię biznesową firmy oraz sposób jej realizacji tak, by przynosiła dochód dla całego przedsiębiorstwa. Istnieją trzy kroki, które do tego prowadzą.

- organizacja powinna jasno zdefiniować swoją strategię,
- jasno określić, jakiego rodzaju zachowań i podejścia oczekuje od swoich pracowników,
- tak ukierunkować komunikację, by pomogła w osiągnięciu danych zachowań i podejścia<sup>16</sup>.

Przed komunikacją wewnętrzną stoją dwa zadania:

- rozwijać i zaszczepić dobre praktyki w każdej z omawianych sfer koła komunikacji. Opracować stosowne procedury, a następnie wdrożyć je. Zintegrować wszystkie działania wynikające z wcześniej opracowanych procedur, np. procedura prowadzenia porad, zebrań, winna obowiązywać we wszystkich działach i komórkach przedsiębiorstwa. Procedura dotycząca uczestnictwa w panelu dyskusyjnym, forum dyskusyjnym, debacie oraz jej rozpowszechnienie wśród pracowników. Procedura uczestnictwa w zebraniu zarządu według TOP (Technologia Otwartej Przestrzeni);
- połączyć wszystkie ogniwa koła komunikacji tak, by wzajemnie się wzmacniały.

Aby komunikacja wewnętrzna mogła przynieść pełne efekty, jej strategia wymaga poparcia i zaangażowania menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Dzięki temu środki na komunikację będą dostępne, a ona sama nie zniknie z kalendarza kierownictwa, które będzie zainteresowane jej rozwojem i zwrotem poniesionych inwestycji.

Liderzy muszą wspierać strategię i plany komunikacji wewnętrznej, muszą o nich także wciąż przypominać. Powinni również postępować zgodnie z kluczo-

---

<sup>15</sup> Quirke B., dz. cyt., s. 41.

<sup>16</sup> Spółki, które odniosły sukces, nie zaczynały posługiwać się komunikacją dopiero wtedy, kiedy potrzebne były zmiany - wręcz przeciwnie, one miały już gotową szerszą perspektywę i całościowy obraz sytuacji, dzięki czemu mogły szybko zareagować; podano za: Quirke B., dz. cyt., s. 41.

wymi komunikatami oraz dawać przykład przez wyznaczenie sobie konkretnych celów komunikacyjnych<sup>17</sup>.

Istnieją cztery płaszczyzny, które umożliwiają komunikacji wewnętrznej funkcjonowanie w zgodzie ze strukturą i tożsamością organizacji<sup>18</sup>:

1. Tworzenie spójności.
2. Ustanawianie koordynacji.
3. Uzgadnianie odpowiedzialności.
4. Rozdział ról i obowiązków.

Analiza roli menedżera/kierownika w organizacji oraz diagnoza postawy i działania pracownika, pozwalają na ocenę warunków komunikacji wewnętrznej w odniesieniu do:

- sposobu komunikowania się interpersonalnego,
- uwarunkowań psychologicznych uczestników procesu komunikacji wewnętrznej.

## 6. Możliwe strategie w komunikacji wewnętrznej

Pozostaje trzeci czynnik do przeanalizowania, czyli struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Jeżeli organizacja chce odnieść sukces na rynku, musi zmierzać do tego, aby jej komunikacja wewnętrzna pasowała do jej struktury i marki. Szczególnie ważnym zagadnieniem jest to w dużych organizacjach posiadających SJB (Strategiczne Jednostki Biznesu) odległe od siebie i często w krajach różnych kulturowo.

Rysunek 5 przedstawia dziewięć możliwości zarządzania komunikacją wewnętrzną, uwzględniając połączenie ról i umiejętności ze strategią oraz strukturą przedsiębiorstwa<sup>19</sup>:

- zarządzanie odgórne,
- integracja,
- kooperacja,
- kierownictwo,
- sieć,
- negocjacje,
- rama,
- koordynacja,
- wpływ.

---

<sup>17</sup> Jak komunikować o strategii, jak badać plany komunikacji – zob. Jones P., *Komunikowanie strategii*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2010, ss. 17-18 oraz ss. 64-65.

<sup>18</sup> Quirke B., dz. cyt., s. 344.

<sup>19</sup> Tamże, s. 345.

Monolit	<b>Zarządzanie odgórne</b>	<b>Integracja</b>	<b>Kooperacja</b>
Portfel publicznie znany	<b>Kierownictwo</b>	<b>Sieć</b>	<b>Negocjacja</b>
Portfel niepubliczny	<b>Rama</b>	<b>Koordinacja</b>	<b>Wpływ</b>
	Scentralizowana	Koordinacja centralna	Zdecentralizowana

Rysunek 5. Różne możliwości zarządzania komunikacją wewnętrzną

Źródło: Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011, s. 345.

Każda z opcji zaprezentowanych na rys. 5., zakłada równowagę trzech aspektów:

1. Najlepsze umiejscowienie roli strategii, zarządzania nią lub jej wdrażania.
2. Połączenie narzędzi odpowiadających za spójność, koordynację i odpowiedzialność.
3. Zróżnicowane role komunikacyjne menedżerów – od dystrybutora, poprzez wytwórcę, doradcę technicznego, konsultanta – i ich usytuowanie.

## 7. Komunikacja korporacyjna jako cel zarządzania komunikacją wewnętrzną

Słowo „korporacyjny” pochodzi z j. łacińskiego *corpus* (ciało) i *corporare* (formować kształtować), co oznacza w odniesieniu do komunikacji korporacyjnej: całościowe spojrzenie na wewnętrzne i zewnętrzne dyscypliny komunikacyjne<sup>20</sup>.

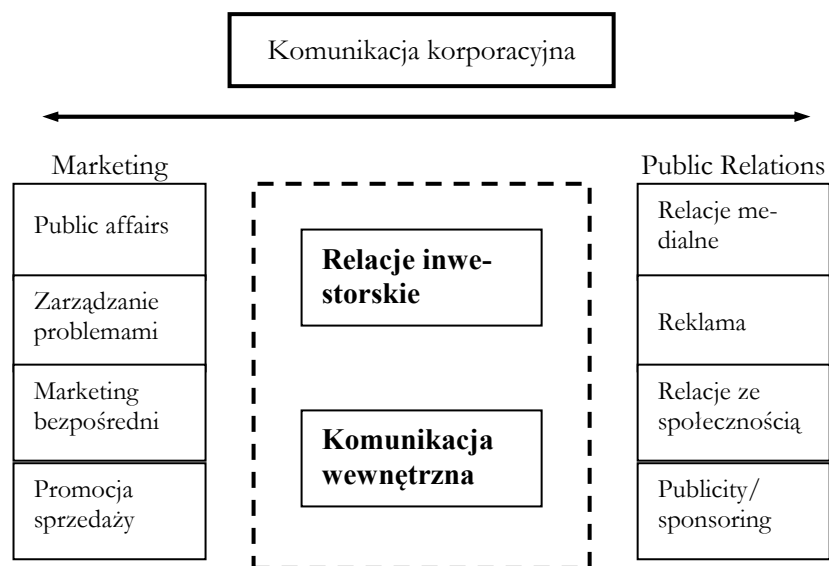
Komunikację korporacyjną można zdefiniować jako funkcję zarządzania odpowiedzialną za kontrolę i koordynację działań podejmowanych w różnych obszarach komunikacji zewnętrznej i w obszarze komunikacji wewnętrznej<sup>21</sup>.

Istnieją różne spojrzenia na relacje pomiędzy dwoma głównymi dyscyplinami komunikacji, marketingiem i public relations, które opierają się na odmiennych podej-

<sup>20</sup> Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2012, s. 25.

<sup>21</sup> Tamże.

ściach do komunikacji i zarządzania nią. Dyscypliny te, początkowo rozłączne, później komplementarne, a obecnie zintegrowane, są ważnym krokiem na drodze ku zrozumieniu komunikacji korporacyjnej, która umożliwia kierowanie i koordynowanie działań marketingowych i PR. Zintegrowaną funkcję komunikacji korporacyjnej przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6. Komunikacja korporacyjna a komunikacja wewnętrzna

Źródło: Opracowanie własne na podst. Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2012, s. 50.

Tak rozumiana komunikacja korporacyjna jest odpowiedzialna za koordynację i podejmowanie decyzji w różnych dyscyplinach komunikacyjnych, wchodzących w skład marketingu i public relations. Na rysunku 6. dyscypliny związane z public relations umieszczone są po lewej, a związane z marketingiem - po prawej. Choć każda z tych dyscyplin może być wykorzystywana niezależnie, tak w marketingu, jak i w PR, współczesne organizacje coraz częściej zarządzają nimi całościowo - z perspektywy organizacji lub korporacji - mając na uwadze reputację firmy. W wielu organizacjach działających w ten sposób praktyków komunikacji awansowano na wysokie stanowiska.

W niektórych z nich bardziej doświadczeni praktycy komunikacji są nawet członkami rad nadzorczych<sup>22</sup>. Objęcie wysokich stanowisk w strukturze organizacji umożliwia praktykom komunikacji korporacyjnej koordynację komunikacji na po-

<sup>22</sup> Przykładami firm, w których najwyżsi rangą dyrektorowie ds. komunikacji zostali ostatnio awansowani na członków rad nadzorczych, są Marks & Spencer i Sony; podano za: Cornelissen J., dz. cyt., s. 50.

ziomie strategicznym, w celu budowy, podtrzymywania i ochrony reputacji firmy wśród interesariuszy.

Jakość komunikacji w organizacji wywiera wpływ na:

- motywację pracowników,
- zadowolenie z pracy,
- zaangażowanie pracowników,
- wydajność i efektywność.

Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest:

- za antidotum na niepewność związaną z ze zmianami,
- czynnik determinujący poziom zaangażowania ludzi w organizacji,
- stymulator innowacyjności,
- czynnik kreujący wiedzę w organizacji.

Na podstawie doświadczeń praktycznych rola komunikowania się w organizacji może być zróżnicowana.

- W większości organizacji komunikacja jest uznawana za główne zadanie kierownictwa.
- Inny rodzaj organizacji przypisuje znaczącą rolę komunikacji jako zadania dla wszystkich pracowników (również dla kierownictwa).

## 8. Strategia korporacyjna

Strategia korporacyjna skupia się na ogólnym celu organizacji - spełnieniu oczekiwań i potrzeb różnych interesariuszy. Korporacyjna strategia jest źródłem długofalowej i szerokiej wizji, obejmującej całą organizację i odnoszącej się do takich zagadnień, jak: produkty, rynki, zasięg geograficzny, a także do zagadnień fundamentalnych, jak to, kto jest właścicielem organizacji. Wizja jest często sposobem prezentacji tego, jak organizacja chce być widziana przez interesariuszy.

Strategia komunikacyjna natomiast jest operacyjną i funkcjonalną strategią, która odnosi się do tego, jak komunikacja korporacyjna może tworzyć programy komunikacyjne, mające na celu realizację wizji w odniesieniu do różnych interesariuszy, oraz jak wspiera cele korporacyjne zawarte w strategii korporacyjnej.

Według Kevina Rollinsa, prezesa firmy Dell: „Zadaniem menedżerów wyższego szczebla jest określenie, które elementy ogólnej strategii mają być komunikowane poszczególnym grupom”. Rollins i jego menedżerowie wyższego szczebla ds. komunikacji decydują o tym, jak „podzielić informacje na kawałki i dostarczyć odpowiedni kawałek odpowiedniej publiczności”<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Cornelissen J., dz. cyt., s. 124.



Rysunek 7. Związek między strategią korporacyjną a strategią komunikacyjną  
Źródło: Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2012, s. 125.

Z drugiej strony, komunikacja korporacyjna i strategia komunikacyjna muszą być powiązane ze strategią korporacyjną. Zakłada to działalność doradczą i informowanie prezesa i kierownictwo o sprawach związanych z reputacją organizacji u interesariuszy, tak by można było włączyć je w ogólną strategię korporacyjną i w strategiczną wizję firmy<sup>24</sup>.

## 9. Zakończenie

Rola komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem stale wzrasta. Specjaliści od komunikacji wewnętrznej, tzw. komunikatorzy, winni określić wartość, jaką zamierzają dołożyć do organizacji, a następnie, dzięki odpowiedniej organizacji i wykształceniu odpowiednich umiejętności, ją zrealizować.

Główne zalecenia dla komunikatorów - specjalistów odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną<sup>25</sup>:

- zdefiniować wartość, jaką komunikacja wewnętrzna winna dodać do firmy, jej marki, reputacji, renomy;
- wykorzystać komunikację wewnętrzną do rozwiązywania problemów;
- połączyć strategię komunikacji wewnętrznej ze strategią biznesową;
- nieustanne doskonalenie procesów komunikacyjnych;
- edukacja i angażowanie kierownictwa wyższego szczebla w problematykę komunikacji wewnętrznej;

<sup>24</sup> Michael Dell, założyciel firmy Dell, określając te zależności, powiedział, że komunikacja jest podstawową częścią tego, co można zaoferować klientom i akcjonariuszom. Według niego musi być w centrum uwagi, by naprawdę mogła być skuteczna i by była w stanie wspierać strategię korporacyjną; podano za: Cornelissen J., dz. cyt., s. 125.

<sup>25</sup> Quirke B., dz. cyt., ss. 359-361.

- wspólne ustalanie z zarządem zakresów obowiązków w obszarze komunikacji wewnętrznej;
- struktura sieci komunikacyjnej powinna odzwierciedlać strukturę organizacji i sposób zarządzania;
- jasno i precyzyjnie określić rolę komunikatorów;
- funkcja komunikacji wewnętrznej powinna łączyć się z funkcją HR<sup>26</sup> i funkcją PR<sup>27</sup>;
- działy komunikacji wewnętrznej winny być zorganizowane przejrzysto i czytelnie dla całego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Adamska K., *Świat organizacji racjonalnej*. Sopot: Wydawnictwo SMAK SŁOWA, 2013. ISBN 978-83-62122-47-9
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2012. ISBN 978-83-264-3835-6
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003. ISBN 83-89120-14-3
- Jones P., *Komunikowanie strategii*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2010. ISBN 978-83-264-0668-3
- Mikulowski Pomorski J., *Jak porozumiewają się ze sobą narody w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*. Poznań: Universitas, 2006. ISBN 83-242-0445-8
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin, 2003. ISBN 978-83-7641-413-3
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1147-2
- Słownik wyrazów obcych*. Sobol E. (red.), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-13676-6
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Astrum, 1999. ISBN 83-87197-71-8
- Współczesne oblicza komunikacji i informacji*. Głowacka E., Kowalska M., Krysiński P. (red.), Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK, 2014. ISBN 978-83-231-3175-5
- Współczesne systemy komunikowania*. Dobek-Ostrowska B. (red.), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1998, ISBN 83-229-1768-6

---

<sup>26</sup> HR – human relations

<sup>27</sup> PR – public relations



## NARRACJE W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

*Magdalena Zubiel-Kaspronicz*

**Abstrakt:** W artykule zostały przedstawione różne rodzaje narracji w komunikacji marketingowej. Zaprezentowano istotę znaku w narracji, siłę mitu, potęgę archetypu oraz spójności monomitu w marketingu. Podjęto dyskusję nad przekazem reklamowym postrzeganym przez pryzmat semiotyki komercyjnej. Przedstawiono siłę narracji w kontekście storytelling. Przedstawiono studium przypadku komunikacji marketingowej.

**Słowa kluczowe:** marketing, komunikacja.

**JEL Classifications:** D83, J53.

### 1. Wprowadzenie

Zarówno praktycy, jak i teoretycy marketingu, uparcie tkwią w przekonaniu, że najważniejszym celem przekazu reklamowego jest to, aby został on zapamiętany. Przekonują przy tym, że jest to możliwe wyłącznie dzięki powielaniu znaków identyfikacji wizualnej oraz nazwy produktu. Obecnie w reklamie uwidacznia się trend, według którego już nie logo czy slogan wpisują się trwale w świadomość konsumenta. Punkt ciężkości spoczywa na elemencie narracyjnym, który przyczynia się do wzrostu zainteresowania marką. Złożone narracje stosowane w przekazie reklamowym kreują emocje, generują potrzeby konsumenta uzależniając go tym samym od produktu. W postmodernistycznym świecie komunikacji, który już niejedno widział i do niejednego zdążył się przyzwyczaić, konsumenci konfrontowani są z opowieściami, a nie, jak w większości do tej pory, z jednostajnym i jednowymiarowym informacyjnym przekazem reklamowym. Odbiorcy prowokowani są do podjęcia wyzwania interpretacji ukrytych

znaczeń, do zmagania z intertekstualnością. Konsument musi zmierzyć się z odczytaniem odwołań do obrazów, znaczeń, mitów czy archetypów.

W najnowszym trendzie utrzymującym się w komunikacji reklamowej, odbiorca zanurzany jest w świecie symboli, których znaczenie i ciąg możliwych interpretacji wymusza konieczność nieustannego procesu deszyfrowania zakamuflowanych treści, ukrytych znaczeń. Twórcy reklam rezygnują z prostych przekazów reklamowych, z oczywistych, łatwych do zweryfikowania technik perswazyjnych, ponieważ odbiorca komunikatu zdążył się przyzwyczaić do tego typu spotów, stając się obojętnym na bodźce płynące z przekazu marketingowego. W opowieściach o marce sięga się po mity, archetypy, używa symboli i obrazów bogatych w znaczenia. Odbiorcy reklamy chcą doświadczać wartości, nie pustego przekazu. Pragną zobaczyć markę, nie sam produkt. Ową zmianę percepcji wiązać można ze swoistym przestymulowaniem współczesnego odbiorcy komunikatu. Narracje w reklamie angażują odbiorcę i zmuszają do dekodowania ukrytych informacji, do wyłowienia znaczenia zamkniętego w opowiedzianej historii. W marketingu ery postmodernistycznej marki funkcjonują jako fenomeny, które należy postrzegać w oderwaniu od produktów sygnowanych przez daną firmę. Marka przenosi się w sferę pojęć wkraczając w obszar kultury, o czym wspomina w książce poświęconej storytellingowi Grzegorz Kosson<sup>1</sup>. Przekaz marketingowy przestaje funkcjonować w przestrzeni ilościowej, jakościowej, czy czysto informacyjnej. Wyzbywa się instrumentów oczywistej perswazji. Odchodzi od narzędzi tworzących przekaz kreatywny. Reklamy nie ogniskują się wokół twardych i namacalnych cech produktów, stają się raczej nośnikiem sensów, znaczeń, opowiedzianych historii. Epickość nowoczesnego przekazu reklamowego opiera się na rzeczywistości, której obrazy są częścią zbiorowej podświadomości.

W niniejszym artykule przedstawione zostaną teorie dotyczące fenomenu kodowania i dekodowania zaszyfrowanego przekazu medialnego. Istotne przy tym będą takie pojęcia jak: mit, archetyp, symbol, obraz i monomit.

## 2. Znaczące i znaczone. Istota znaku

Roland Barthes wysnuł tezę o mitach, których obecność w codzienności jest niepodważalna. W reklamie narracyjnej muszą być obecne takie elementy jak: archetyp, symbol, mit, obraz czy metafora. Inaczej przekaz reklamowy nie będzie skuteczny. Zdaniem badacza, narracje wchodzą triumfalnie do komunikacji marketingowej po to, aby przywrócić reklamie krew i tętno, bo tylko one kryją w sobie potencjał zapadania w pamięć odbiorcy<sup>2</sup>. Sam Barthes opiera się w pra-

---

<sup>1</sup> Kosson G., *Podaj dalej czyli jak stworzyć porównującą opowieść dla marki*. Lublin: Słowa i Myśli, 2014, str. 176.

<sup>2</sup> Barthes R., *Mit i znak. Eseje*. Warszawa: PIW, 1970, str. 84-85.

cy naukowej na teorii Ferdynanda de Saussure'a nawiązującej do komunikacyjnego rozumienia znaku, która znakiem nazywa połączenie pojęcia i obrazu akustycznego. Znak językowy łączy więc nie tyle rzecz i nazwę, ale pojęcie i obraz akustyczny. Ten ostatni nie jest dźwiękiem materialnym, czymś czysto fizycznym, ale psychicznym odbiciem dźwięku, wyobrażeniem, jakie daje nam o nim świadectwo zmysłowe. Słowo traktowane jako znak jest czymś dwoistym, powstałym ze złączenia dwóch składników. Obydwa te składniki zawarte w znaku językowym są zatem natury psychicznej, a połączone są więzią asocjacji.

Roland Barthes, opierając się na teorii znaku Ferdynanda de Saussure'a, uznał za możliwe badanie pozajęzykowych obszarów kultury, takich jak znaki ikoniczne, dokonując tym samym udanego przeniesienia metody stosowanej w lingwistyce do sfery obrazu. W swoich późniejszych pracach Barthes wskazuje, że znaki nie mają jednego stabilnego znaczenia denotacyjnego, ale są polisemiczne. Oznacza to, że noszą w sobie wiele potencjalnych sensów i można je interpretować na wiele różnych sposobów. Istotnym elementem teorii Barthesa jest teza głosząca, że wytworzenie znaczenia wymaga aktywnego uczestnictwa odbiorcy komunikatu oraz wykorzystania jego kompetencji kulturowych. Barthes podkreśla, że to odbiorcy tekstu tworzą jego znaczenie, ponieważ jest to proces interaktywny. Ponadto, interpretacja tekstu zależy w znacznym stopniu od posiadanego przez nich repertuaru kulturowego i znajomości kodów społecznych.

### 3. Siła mitu. Potęga archetypu. Spójność monomitu

W epickim komunikacie marketingowym ogromną rolę odgrywa również mit. Bronisław Malinowski, antropolog społeczny i ekonomiczny oraz badacz kultury trobriandzkiej, porównał mityczny obraz do narracji, w której zmartwychwstaje pradawna rzeczywistość<sup>3</sup>. Ponadto dowiódł, że mit opowiadany jest w celu zaspokojenia głębokich potrzeb religijnych oraz dążeń moralnych. Z kolei Roland Barthes<sup>4</sup> określa mit jako słowo, język, sposób komunikowania się, akcentując tym formalne i instrumentalne znaczenie mitu. Każde pojęcie, przedmiot może stać się mitem, stając się słowem poprzez nabieranie znaczenia dla zbiorowości. Dla zrozumienia mitu najważniejsza jest jego intencja, czyli zespół znaczeń i skojarzeń z nim związanych, zawartych w pewnej formie, obrazie, który jest nosicielem treści. Mit istnieje dzięki odbiorowi intencji, którą nadaje mu twórca czy nadawca mitu. Mit w rozumieniu Barthesa jest rodzajem stereotypu, zbioru skojarzeń, którymi myślimy i uzasadniamy to, co nieuzasadniane na drodze empirycznej. Na przykładzie tych dwóch odmiennych sposobów postrzegania mitu zarysowują się dwa zasadnicze kierunki naukowego podejścia do mitu. Pierwszym z nich jest kierunek wiążący mit z typem społeczeństwa pier-

---

<sup>3</sup> Malinowski B., *Mit, magia, religia*. Warszawa: PWN, 1990, str. 303.

<sup>4</sup> Barthes R., *Mitologie*. Warszawa: Wydawnictwo KR, 2000, str. 25-26.

wotnego, archaicznego czy przedpiśmiennego. Drugi kierunek spaja mit z uniwersalnymi formami myślenia, przejawiającymi się w różnych społeczeństwach.

Z pewnością należy stwierdzić, że przekaz marketingowy karmi się drugim rodzajem mitu. Komunikacja w reklamie, której trzon stanowi narracja, ogniskuje się wokół mitów, symboli, monomitów. Bazuje na opowieściach, które mają ściśle określony schemat, i w których rozpoznać można powielanie stałych typologii bohaterów. Bazuje na archetypach, wśród których Carl Gustav Jung wyróżnił gotowe, uniwersalne formy pojawiających się psychicznych przeżyć<sup>5</sup>. Formy te wspólne są całej ludzkości, jako psychologiczne odpowiedniki instynktów. Przekazywane są z pokolenia na pokolenie jako wzorce zachowania, odczuwania i myślenia. Jung nazwał je archetypami, które w psychologii analitycznej reprezentują głęboką warstwę psychiki zwaną nieświadomością zbiorową. Archetypy przyrównać można do praobrazów, które zawierają w sobie podstawowe znaczenia psychologicznych *dominantów kolektywnych*. Archetypy tkwią w psychice jednostki spajając w sobie całość jej życia symbolicznego. Oddziałują na sposoby zachowania człowieka, jego wierzenia, ideologie, sposoby myślenia. Skutki działania archetypów określane są jako efekty *psychologicznej konieczności*. To właśnie dlatego ideologie oraz religie mają tak wielki wpływ na psychikę ludzką. Wykorzystując swą siłę archetypy wzmacniają znaczenie postrzeganych treści. To dlatego narracje reklamowe odznaczają się tak mocną siłą rażenia. Poprzez zastosowanie obrazów archetypicznych trafiają skutecznie do nieświadomości zbiorowej, która posiada wypracowane mechanizmy łączenia obrazu z treścią, znaczonego ze znaczeniem. Poprzez kontakt z archetypem użytym w komunikacji marketingowej psychika pozwala na wpuszczenie do środka tego wszystkiego, co wspólne całej ludzkości. Symbole uaktywniają szereg skojarzeń, odczuć, przeżyć wewnętrznych jednostki. Kierują strukturą myśli, wpływają na ich intensywność, stymulują proces dekodowania informacji na tyle skutecznie, że informacja zawarta w przekazie marketingowym pozostaje w umyśle konsumenta na stałe.

Do teorii archetypów Junga odnosi się badacz światowej mitologii, Joseph Campbell, który odkrył, że większość mitów z całego świata powtarza te same motywy i tę samą kolejność zdarzeń<sup>6</sup>. To przełomowe twierdzenie będzie nader istotne w kontekście użycia archetypów w narracjach reklamowych. Campbell nazwał to zjawisko monomitem, czyli mitem pojedynczym. Badacz zajmował się fenomenem monomitu w książce zatytułowanej *Bohater o tysiącu twarzy*, w której opisał typową podróż bohatera powtarzającą się od tysięcy lat w mitach całego świata. Bohaterem monomitu jest zazwyczaj wojownik lub rycerz, obdarzony siłą i odwagą. Może być to również podróżnik, zdobywca, budowniczy cywilizacji, filozof, naukowiec czy artysta. Droga, którą ma do przebycia bohater, czy też podróż, są w swej istocie takie same dla wszystkich wymienio-

---

<sup>5</sup> Jung C. G., *Archetypy i nieświadomość zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo KR, 2012, str. 168-169.

<sup>6</sup> Campbell J., *Bohater o tysiącu twarzy*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos, 2013.

nych bohaterów. W trakcie podróży dochodzi do przemiany bohatera. Poczucie braku wzywa bohatera do rozpoczęcia wędrówki, której ukończenie i dotarcie do celu zmieni wiele w bohaterze i jego otoczeniu. W mitycznej podróży ważna jest pomoc. Każdy bohater spotyka na swojej drodze nauczyciela lub mądrego pomocnika, dzięki któremu zdobywa mądrość oraz magiczne moce. Sama podróż ma wiele etapów oddzielonych progami, zaś na każdym z nich stoją strażnicy progów, których trzeba pokonać. Bohater wystawiany jest na szereg prób, takich jak zabicie smoka, zdobycie skarbu lub uratowanie księżniczki. Końcówką i najważniejszą z prób, jakie przechodzi bohater, jest spotkanie ze śmiercią. Ta próba zawsze wymaga od bohatera umiejętności podążania za sercem i wiedzą płynącą z intuicji bądź pozaludzkiej mocy.

Teoria monomitu Campbella wykazuje wiele cech wspólnych z archetypicznymi obrazami Junga. Niezaprzeczalnie, archetypy, mity czy monomity, stanowią podwaliny każdej narracji utrzymując spójność opowieści. Ponadto stanowią klucz niezbędny w procesie dekodowania czy też analizowania historii. Bez nich historie byłyby nieczytelne. Innymi słowy: nie byłoby możliwe zbudowanie klarownej opowieści.

#### **4. Przekaz reklamowy postrzegany przez pryzmat semiotyki komercyjnej**

Semiotyka jest dziedziną nauki zajmującą się badaniem znaków oraz symboli. Za jej twórców uważa się szwajcarskiego językoznawcę Ferdynanda de Saussure'a oraz amerykańskiego filozofa Charlesa S. Peirce'a, którzy zapoczątkowali naukę o znakach. Semiotyka odegrała szczególną rolę w językoznawstwie i antropologii kulturowej. W marketingu natomiast po raz pierwszy zastosował ją Roland Barthes na potrzeby firmy Renault. Z kolei na praktycznym zastosowaniu semiotyki skupiła się Brytyjka Virginia Valentine, która w latach osiemdziesiątych stworzyła początki brytyjskiej szkoły semiotyki. W ciągu ponad dwudziestu lat ogólna teoria znaku stała się istotnym narzędziem wspierającym decyzje marketingowe. Owa nauka opiera się na trzech elementach: na znakach, kodzie oraz kulturze. Znaki funkcjonują niczym sygnały stworzone przez człowieka, które są odbierane za pomocą zmysłów. Kultura natomiast jest systemem reguł, zasad oraz wzorów ujawniających się w codziennych zachowaniach konsumenta. Kulturę można badać stosując techniki obserwacji oraz analizę treści kulturowych, takich jak: opowieści, baśnie, plotki, seriale telewizyjne, reklamy czy czasopisma. Analiza semiotyczna zakłada, że ukryte znaczenia umieszczone w komunikacie marketingowym są zakorzenione w kulturze. Te ukryte znaczenia kreują świat oraz rzeczywistość, w której zanurzony jest odbiorca przekazu marketingowego.

Semiotyka komercyjna posiłkuje się interpretacją tekstu, zwraca uwagę na kontekst, dyskurs i znaczenie. Bada przekaz komercyjny przez pryzmat mitu, symbolu, znaku i kodu kulturowego. Kluczowe założenia semiotyki komercyj-

nej dotyczą przekonania, że zachowania, wybory i decyzje konsumentów są programowane przez kulturę, w której żyją. Semiotyka komercyjna tłumaczy, jak tworzą się, żyją i są rozpowszechniane znaki w kulturze konsumenta<sup>7</sup>. Opierając się na micie, semiotyka odnosi się do teorii Claude'a Lévi-Straussa i jego badań nad mitem w społecznościach totemicznych<sup>8</sup>. Analizując mity i ich strukturę, antropolog doszedł do przekonania, że siła i żywotność mitu związana jest z tym, jak rozwiązuje on pewną istotną sprzeczność kulturową. Zdaniem Lévi-Straussa celem mitu jest dostarczenie logicznego modelu umożliwiającego przezwyciężenie sprzeczności<sup>9</sup>. Badacz zauważył, że podstawową relacją w mitach jest relacja opozycji: dobro-zło, człowiek-zwierzę, niebo-ziemia, kłamstwo-prawda. Ta potrzeba porządkowania świata, będąca naturalną częścią człowieka i kultury, nazwana została zasadą *notness*, według której rzeczywisty proces poznawczy, nadający sens i znaczenie rzeczom, polega na zrozumieniu, czym coś nie jest, niż jest. Idea dobra jest zrozumiała jedynie w oparciu o świadomość tego, co jest złe. Życie nie jest śmiercią, grzech nie jest świętością, a brud nie jest czystością. Każda kultura czy subkultura tworzy charakterystyczne dla siebie zestawy opozycji. Odgrywają one zasadniczą rolę w procesie socjalizacji i spajania członków grupy kulturowej.

W społecznościach dawnych i pierwotnych pary opozycyjne ujawniały się właśnie w mitach i opowieściach przekazywanych ustnie z pokolenia na pokolenie. W dzisiejszym społeczeństwie taką funkcję pełnią media masowe. Seriale, filmy, programy rozrywkowe, kolorowe magazyny, książki, reklama, opakowania, a nawet wnętrza sklepów, są źródłem nieprzerwanej komunikacji, w której przejawiają się kluczowe dla naszej społeczności zestawy kulturowych opozycji.

## 5. Storytelling albo siła narracji

Monika Hajdas w artykule poświęconym storytellingowi dowodzi, że era dominacji umysłów ścisłych przeminęła, a przyszłość należy do innego rodzaju ludzi

---

<sup>7</sup> Pierwsi, którzy wykorzystali tę wiedzę, tworząc unikatową metodologię badawczą dla potrzeb rynku, to brytyjska firma *Semiotic Solutions*, na czele z Virginią Valentine oraz Montym Alexandrem.

<sup>8</sup> Mity totemiczne opowiadają głównie o pokrewieństwie między zwierzęciem a człowiekiem, o jakimś niezwykłym wydarzeniu, które dowodzi, że, na przykład, jeden z klanów plemienia Indian Zuni jest spokrewniony z wilkami. Opowieść ta sprawia, że pierwotna sprzeczność między naturą a kulturą zostaje symbolicznie rozwiązana. Totem symbolizujący człowieka-wilka jest częścią zarówno natury, jak i kultury. W świecie współczesnym funkcję totemu może przybrać marka *Harley-Davidson*, która tak jak totem, przynależy do obu porządków. Z jednej strony jest tworem technologicznej doskonałości przynależnej cywilizacji, a z drugiej oferuje autentyzm i wolność bycia w naturze. To wszystko jest widoczne w komunikacji marki, zarówno w sferze wizualnej, jak i werbalnej. Siła marki *Harley-Davidson* ciągle rośnie. Jedną z istotnych przyczyn może być fakt, że opozycja pomiędzy naturą a cywilizacją staje się we współczesnej kulturze coraz silniejsza.

<sup>9</sup> Lévi-Strauss C, *Antropologia strukturalna*. Warszawa: Alatheia, 2011, str. 182.

z innym rodzajem umysłu, do kreatywnych i przepelnionych empatią prawopółkulowych myślicieli<sup>10</sup>. Snucie opowieści w przekazie marketingowym pozwala na przekazanie dużej ilości informacji w niezauważony sposób. Z drugiej strony, ten rodzaj przekazu wywołuje emocje w grupie docelowej i działa na odbiorcę w energetyzujący sposób. Patrząc przez pryzmat przytoczonych wcześniej odkryć Junga, Barthesa czy Campbella, storytelling nie jest niczym nowym. Wszak każda opowieść składa się z obrazów, symboli czy mitów, które podlegają procesowi dekodowania przez odbiorcę. Analiza użytych odwołań do tradycji i motywów kulturowych, czy mitów i archetypów, powinna mieć na uwadze fakt nadrzędny, a mianowicie wypracowanie przekazu opowieści, inaczej morału, który oparty jest na prawdzie uniwersalnej podtrzymującej pewne niezmiennie wartości. Oprócz tego elementu, znaczenie ma element konfliktu, który działa na historię niczym siła napędowa. Równie ważne są postacie opowieści, a spoiwem opowieści jest mit, obraz, nośnik znaczenia, który sprawia, że historia jest koherentna. Dobrze skonstruowana opowieść zapada w pamięć, aktywizuje postrzeganie rozumowe, a nie tylko świadomość peryferyjną.

Klaus Fog twierdzi, że opowieści w przekazie reklamowym humanizują markę, nadawcę i w pewien sposób odbiorcę<sup>11</sup>. Jest wiele możliwości snucia historii. Marki budują swój wizerunek poprzez opowiadanie historii na temat swojego powstania. Epickość przekazu reklamowego wynika również z powołania się na osobę założyciela, twórcę przedsiębiorstwa lub reklamowanego artefaktu, ponieważ tylko wyrazista osobowość jest w stanie pozostać w pamięci odbiorcy. Narracje w reklamie zawierają często historie odkrywające sens istnienia bohatera, odpowiadające na pytanie, kim jestem i dlaczego jestem tutaj. Często ukazują przemianę bohatera, walkę z przeciwnościami losu i wygraną. Pokazują misję firmy i założyciela.

## 6. Marka w narracji. Studium przypadku

Spójna i przekonująca opowieść ma wiele zalet. Storytelling wyróżnia markę, nadaje jej indywidualny obraz, dzięki któremu produkty zyskują trwałą i niewidzialną przewagę konkurencyjną. Tworzenie opowieści tłumaczy istnienie marki, nakreśla jej cel i misję. Dzięki narracji w przekazie reklamowym marka staje się wielowymiarowa. Odbiorca komunikatu nie koncentruje się na samym produkcie, lecz szuka czegoś więcej, niepowtarzalnej i indywidualnej opowieści.

Jedną z marek, która świadomie i spójnie komunikują się z konsumentem, jest IKEA, która zdemokratyzowała design. Sprawiała, że klienci uwierzyli, iż

---

<sup>10</sup> Hajdas M., Storytelling - nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej. *Współczesne zarządzanie*. Wrocław 2011, str. 116.

<sup>11</sup> Fog K., Budtz Ch., Munch Ph., Blanchette S., *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*. Warszawa: Saatchi&Saatchi, 2011, str. 44.

nawet najprostsze i najmniej ważne rzeczy, które ich otaczają, mogą być estetyczne. IKEA wyruszyła więc na wyprawę po piękno na wyciągnięcie ręki i tworząc wielowątkową i wielopoziomową kampanię reklamową udowodniła mocną pozycję na rynku. IKEA nie ucieka przed prostym, czysto informacyjnym przekazem marketingowym, który obecny jest w katalogach produktów, czy w serii spotów bazujących na uwypukleniu zalet danego produktu, wyszczególnieniu jego nazwy oraz ceny jednostkowej. Nieobcy jest tej marce również poziom kreatywnego przekazu komunikacyjnego, który stanowi istotne i konieczne dopełnienie perswazji ukrytej w komunikacji do konsumenta.

W najnowszych filmach reklamowych IKEA zaczyna opowiadać. W narracjach marka odnosi się do zmian kulturowych i mentalnościowych zachodzących w sytym społeczeństwie dobrobytu, gdzie związki i relacje międzyludzkie ulegają poluznieniu czy definitywnemu rozluźnieniu. W spotach reklamowych odnoszących się do rodziny przedstawiono sytuacje, które w znaczny sposób odbiegają od idylli. W jednym ze spotów dziewczynka, bohaterka filmu, steruje lalkami mieszkającymi w drewnianym domku-zabawce. Codziennosc rodziny lalek, składającej się z matki samotnie wychowującej synka, odbiega od lukrowanej rzeczywistości ukazanej w większości reklam bazujących na obrazie rodziny jako wspólnoty idealnej. Samotna mama wypełnia rzetelnie swoje obowiązki wobec dziecka. Jedyne uchybienie obowiązkowi wzorowej mamy pojawia się, gdy ta wraca nad ranem w stanie upojenia alkoholowego. Rano to właśnie syn poda śniadanie do łóżka zmęczonej mamie. Wprawdzie relacje rodzinne są zaburzone, doskonały jest jednak porządek, który gwarantują funkcjonalne szafy, komody czy półki marki IKEA. Tytuł przedstawionej narracji (*One room paradise*) stanowi cenne dopełnienie komunikatu.

Dla twórców komunikacji marketingowej firmy NIKE istotnym elementem w pracach nad spójną kampanią reklamową było podkreślenie misji marki, która opiera się na propagowaniu sportu wśród nieprofesjonalistów oraz wyodrębnienie komunikatu dotyczącego zastosowania nowych, ulepszonych technologii w pracy nad produktem. Narracja marketingowa zastosowana przez firmę, opiera się na dawaniu motywacji do zmiany, co znajduje swoje wzmocnienie przede wszystkim w sloganie reklamowym *Just do it*, z którym wiele osób uprawiających aktywność fizyczną, zawodowo lub czysto hobbystycznie, może się utożsamić. Marka NIKE identyfikuje silnie produkt, opisuje go, jest sygnalizatorem jakości, pomaga w wyborze, posiada tożsamość i osobowość. W przypadku tak rozpoznawalnej marki, wizerunek i to, jak jest postrzegana przez konsumentów, oraz jej tożsamość, czyli to, jak chce być widziana, muszą być zgodne. Wzorowo dobrana nazwa NIKE (bo przecież w narracji firmy każdy jest zwycięzcą), logo oraz chwytliwe i motywujące hasło (*Just do it*) są elementami wyróżniającymi markę spośród wielu innych.

Narracje użyte w spotach reklamowych firmy uwypuklają nadludzką siłę ciała i ducha herosów sportu, ale także i zwykłych ludzi, którzy nie są do końca świadomi drzemającego w nich potencjału. Motyw bohatera, który walczy z wła-



snymi słabościami i niedoskonałościami ciała pokazuje narracja wykorzystana w spotach reklamowych firmy NIKE. Przekaz komunikatu wsparty jest dynamiczną aktywizującą muzyką, która stanowi cenne uzupełnienie ukrytego perswazyjnego komunikatu. Spoty reklamowe firmy produkującej obuwie i ubrania sportowe stanowią spójną opowieść o drodze, którą pokonuje człowiek walczący z ułomnym ciałem. Od momentu narodzin, poprzez okres dzieciństwa, dojrzewania, czy wczesną młodość, kamera towarzyszy graczom, sportowcom i użytkownikom sprzętu sportowego, którzy nie są zawodowymi sportowcami, w ich zmaganiach z ułomnościami. Walka z przeciwnościami losu oraz ze słabością i oporem ciała stanowi główny wątek epickiego przekazu. O prawdziwie opowiedzianych historii świadczy również wyodrębnienie momentów krytycznych w podróży bohatera. Zarówno gwiazdy sportu, jak i użytkownicy hobbyistycznie uprawiający sport, przeżywają kryzys ciała i ducha, często upadają, ponoszą porażki. Bohater narracji zawsze powstaje i podejmuje walkę na nowo ze zdwojona siłą. Dlaczego? Bo podjął decyzję, tkwi w nim potencjał, siła i charyzma. Przede wszystkim jednak ma buty i odzież sportową marki NIKE. Ładunek emocjonalny narracji, siła motywacji i trafność przekazu odróżniają spoty reklamowe NIKE od innych przekazów reklamowych firm produkujących odzież i akcesoria sportowe.

Ponadto warto podkreślić, że marka NIKE jako jedna z pierwszych odważyła się na przebudowę wizerunku aktywnej, uprawiającej sport kobiety. Bohaterka w historiach marki toczy codzienną walkę, podąża wytyczoną przez siebie drogą, która prowadzi do osiągnięcia celu, spełnienia, wygranej, do zwycięstwa w walce nad sobą o siebie. Kobieta w opowieściach marki NIKE jest prawdziwa w swoim wysiłku. Pokazana jest jako postać zmęczona, spocona, z zaczerwienionymi policzkami, bez śladu dopracowanego makijażu zdobiącego nierealnie niezmęczoną twarz. Bohaterka jest wojowniczką, waleczną postacią, rzeczywistą w swej fizyczności.

Firma Procter & Gamble, globalna grupa kapitałowa wytwarzająca głównie kosmetyki oraz środki higieny osobistej, postawiła w komunikacji storytellingowej skierowanej do konsumenta, na wyeksponowanie emocji, które wiążą się ściśle z silnymi uczuciami miłości między matką a dzieckiem. Jako sponsor zawodów olimpijskich firma postanowiła opowiedzieć o bohaterkach, które dotąd stały niezauważone i niedocenione: o matkach zawodników odnoszących sukcesy sportowe. To właśnie matki, jako bohaterki narracji, są siłą sprawczą i poniekąd twórczyniami sukcesu swoich pociech. Dzięki żmudnej codziennej pracy polegającej na opiece nad dziećmi i domem, krok po kroku wspierają dzieci w rozwoju fizycznym i umysłowym oraz pomagają im w pokonywaniu przeciwności losu czy problemów związanych z urazami, kontuzjami. Niczym heroski codzienności współtworzą sukces swoich dzieci, same często rezygnując ze spełnienia własnych marzeń. W batalii dnia codziennego towarzyszą im pomniejsi bohaterowie, produkty firmy Procter & Gamble, które wspierają mamy podczas podstawowych niezauważalnych czynności należących do żmudnej

codziennosci. Opowieść marki można potraktować jako hymn pochwalny na cześć niezauważonych dotąd mam, które nie oczekują braw ani aplauzu, ponieważ spełnione, kochające je i odnoszące sukcesy dziecko to wystarczająca nagroda za poniesiony trud.

## 7. Zakończenie

Narracja w przekazie reklamowym nie jest odkryciem współczesnych. Ten rodzaj komunikacji wywodzi się od teorii znaków Ferdynanda de Saussure'a. Wpisuje się w nią teoria archetypu Junga, monomitu Campbella, symbolu i znaczenia Barthesa, wraz z jego teorią mówiącą o nakazie, aby przekaz marketingowy bazował na narracji, snuł opowieść, gdyż jedynie opowieść ma w sobie potencjał zapadania w pamięć.

Opowieści w przekazie reklamowym walczą z obojętnością odbiorcy komunikatu. Aby doszło do poprawnego odszyfrowania zakodowanej treści w obrazie, symbolu, czy w odwołaniu do mitu, konsument musi się zaangażować intelektualnie w treść komunikatu. Właśnie takie podejście do przekazu marketingowego gwarantuje trwały kontakt z przekazywaną informacją, która zapada w pamięć i tam kiełkuje rodząc potrzebę posiadania.

## Literatura

- Barthes R., *Mit i znak. Eseje*. Warszawa: PIW, 1970.
- Barthes R., *Mitologie*. Warszawa: Wydawnictwo KR, 2000. ISBN 83-86989-61-0.
- Campbell J., *Bobater o tysiącu twarzy*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos, 2013. ISBN 978-83-7688-128-7.
- Fog K., Budtz Ch., Munch Ph., Blanchette S., *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*. Warszawa: Saatchi&Saatchi, 2011. ISBN 9788393239900.
- Hajdas M., *Storytelling - nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej, Współczesne zarządzanie*. Wrocław 2011.
- Jung C. G., *Archetypy i nieświadomość zbiorowa*. Warszawa: Wydawnictwo KR, 2012. ISBN 978-83-8915-846-8.
- Kosson G., *Podaj dalej czyli jak stworzyć porównującą opowieść dla marki*. Lublin: Słowa i Myśli, 2014. ISBN 978-83-63566-17-3.
- Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna*. Warszawa: Aletheia, 2011. ISBN 8362858206.
- Malinowski B., *Mit, magia, religia*. Warszawa: PWN, 1990. ISBN: 83-01-01172-6.

## ISTOTA I ROLA KOMUNIKACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

*Agnieszka Szymankowska*

**Abstrakt:** W artykule przedstawiono zasady i warunki odpowiedniej komunikacja w zarządzaniu organizacją. Kształtowanie właściwych zachowań organizacyjnych, w tym wyznaczanie zadań, informowanie o wykonaniu zadań pracowników, w ramach komórki organizacyjnej czy całej organizacji, ma istotne znaczenie w procesie zarządzania organizacją. Należy podkreślić, że rozmaite problemy w komunikowaniu się mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi, a w rezultacie - uniemożliwić zrealizowanie wyznaczonych zadań.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, zarządzanie organizacją.

**JEL Classifications:** D83, J53.

### 1. Wprowadzenie

Proces komunikowania się jest nieodłącznym elementem każdej dziedziny życia, choć w wielu przypadkach wymaga on wypracowania pewnych schematów, które zapobiegają pojawieniu się różnorodnych problemów. W organizacji proces ten jest podstawą wszystkich działań wynikających z zarządzania, gdyż dzięki niemu menedżerowie realizują poszczególne funkcje kierowania. Kierownicy planując ustalają i wyznaczają podwładnym cele do osiągnięcia, określają warunki ich zrealizowania oraz ustalają środki pozwalające na ich osiągnięcie. Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowania organizacyjne, gdyż kierownicy, oprócz wyznaczania zadań, informują również o wykonaniu zadań

pracowników, ich komórki organizacyjne lub całą organizację. Należy podkreślić, że rozmaite problemy w komunikowaniu się mogą prowadzić do konfliktów między pracownikami, między pracownikami a ich przełożonymi, a w rezultacie - uniemożliwić zrealizowanie wyznaczonych zadań<sup>1</sup>.

## 2. Definicja i istota komunikacji

Komunikowanie wywodzi się z łacińskiego słowa *communis* (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z drugą osobą<sup>2</sup>. Inaczej, jest to proces wysyłania wiadomości przez nadawcę oraz jej odbioru przez adresata, ukierunkowany na uzyskanie efektywnego współdziałania między stronami<sup>3</sup>. Tym samym, pojęcie to rozumiane jest jako wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć. Odbywa się to za pomocą nadawania i odbioru znaczenia określonych zachowań, symboli tworzonych przez słowa, gesty, dźwięki, obrazy, dotyk<sup>4</sup>. Komunikowanie się jest to zatem proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej<sup>5</sup>. Inna definicja komunikacji mówi, że jest to swoistego rodzaju transakcja pomiędzy dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu informacji przy użyciu świadomie wybranych symboli o konkretnym znaczeniu<sup>6</sup>.

Warto zaznaczyć, że komunikacja to złożony proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych przekazów nazywanych komunikatami<sup>7</sup>. Polega ona na formułowaniu (kodowaniu) informacji, ustalaniu odbiorców, doborze form przekazu (kanałów komunikacji) oraz odbiorze treści komunikatu przez osoby, do których był on skierowany<sup>8</sup>.

Cały proces komunikacji przebiega pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Może on przebiegać w jednym kierunku lub wywołać odpowiedź odbiorcy, która nazywana jest sprzężeniem zwrotnym. Nadawca, który jest źródłem komunikatu, inicjuje proces komunikacji. Warto dodać, że w organizacji nadawcą jest osoba posiadająca informację oraz potrzebę lub chęć i cel jej przekazania innej osobie

---

<sup>1</sup> Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, s. 25.

<sup>2</sup> Pilarczyk B., *Komunikacja jako element marketingu* W: Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002, s. 7.

<sup>3</sup> Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa, 2000, s. 8.

<sup>4</sup> Rosa G., *Komunikacja i negocjacje w biznesie*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 8.

<sup>5</sup> Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, s. 592.

<sup>6</sup> Engel J. F., Warshaw M. R., Kinnear T. C., *Promotion Strategy*. Chicago: Irwin, 1998, s. 43.

<sup>7</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001, s. 508.

<sup>8</sup> Oleksyn T., *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 1997, s. 151.

lub osobom<sup>9</sup>. Natomiast odbiorcą jest osoba, której zmysły odbierają komunikat przekazany przez nadawcę. Jednocześnie w procesie komunikacji odbiorców może być wielu<sup>10</sup>.

Należy podkreślić, że komunikacja nie pokrywa się znaczeniowo z przekazywaniem informacji. Jednostronny przepływ informacji jest ważny, ale bardziej istotne jest poznanie reakcji odbiorcy, wzajemne porozumienie się w danej sprawie, a także przekazanie myśli, danych, wiadomości, dzielenie się spostrzeżeniami i znaczeniami przy aktywnym odbiorze komunikatu<sup>11</sup>.

Do czynników mających wpływ na skuteczność komunikacji należą<sup>12</sup>:

- kodowanie,
- dekodowanie,
- szum.

Kodowanie to zamiana informacji, która ma być przekazana przez nadawcę, na rozmaite symbole. Celem kodowania jest komunikacja, a więc nadawca dąży do odpowiedniego doboru symboli, najczęściej w postaci słów lub gestów, które w jego opinii mają podobną treść dla odbiorcy. Drugi z wymienionych czynników to dekodowanie, które oznacza proces interpretacji przez odbiorcę komunikatu i zamienia go na przydatną informację. Przebiega on w dwóch etapach, gdyż odbiorca musi najpierw odebrać komunikat, a następnie go zinterpretować<sup>13</sup>.

Na dekodowanie mają wpływ następujące elementy<sup>14</sup>:

- doświadczenia odbiorcy,
- ocena odbiorcy dotycząca wykorzystanych symboli,
- oczekiwania,
- podobieństwo znaczeń.

Ostatnim czynnikiem, wpływającym na mniejszą skuteczność komunikacji, są szumy, czyli czynniki, które powodują zakłócenia w procesie komunikacji. Szum może powstawać w kanale komunikacji, a więc w samym środku przekazu. Może pojawić się w każdej fazie procesu komunikowania się, ale jest szczególnie kłopotliwy na etapie kodowania i dekodowania<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., dz. cyt., s. 509.

<sup>10</sup> Smeltzer L. L., Waltman J. L., *Managerial Communication: A Strategic Approach*. Nowy Jork: Wiley, 1984, s. 4, 5, 41.

<sup>11</sup> Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2010, s. 109-111.

<sup>12</sup> Smeltzer L. L., Waltman J. L., dz. cyt., s. 4, 5, 41.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., dz. cyt., s. 510-511.

<sup>15</sup> Tamże, s. 510-511.

Należy podkreślić, że wymiana informacji najczęściej przybiera formę<sup>16</sup>:

- bezpośrednią, ustną,
- pisemną,
- znaków i symboli,
- dźwięków i muzyki,
- połączenia powyższych.

Komunikacja dotyczy ludzi, a więc jej zrozumienie wymaga znajomości relacji między ludźmi. Jednocześnie, komunikacja polega na dzieleniu się znaczeniami, co oznacza, że aby ludzie mogli się komunikować, muszą uzgodnić określone terminy i definicje, które wykorzystują. Komunikacja łączy się z symbolami, choć gesty, dźwięki, litery, liczby i słowa mogą wyłącznie obrazować lub przybliżać komunikat, który ma być przekazany<sup>17</sup>. Skuteczne komunikowanie się jest to proces wysyłania wiadomości w taki sposób, aby informacja uzyskana miała możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości wysyłanej<sup>18</sup>. Istotne jest to, że komunikowanie staje się nie tylko przekazywaniem informacji, ale także kształtowaniem relacji i wspólnoty<sup>19</sup>.

### 3. Zasady komunikacji w organizacji

Ogólnie pojęcie komunikowania zostało zdefiniowane jako dynamiczny, dwustronny proces przekazywania informacji przy wykorzystaniu symbolicznej formy poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą. Pozwala to na nawiązanie między nimi kontaktu<sup>20</sup>. Natomiast w przedsiębiorstwie komunikowanie określane jest jako kluczowy proces organizacyjny, który wiąże się z wymianą informacji między różnymi uczestnikami i pozwala łączyć ze sobą jednostki organizacyjne firmy, a także firmę z jej otoczeniem<sup>21</sup>.

Proces komunikacji w organizacji łączy się bezpośrednio z najważniejszymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, przewodzeniem i kontrolowaniem. Komunikowania wymagają bowiem takie działania w organizacji, jak: analiza otoczenia, integrowanie planów z realizowanymi zadaniami, podejmowanie decyzji, delegowanie zadań i uprawnień, koordynacja i zmiany w organizacji oraz stworzenie systemu nagradzania. Ponadto, również relacje z pod-

---

<sup>16</sup> Rosa G., dz. cyt., s. 9.

<sup>17</sup> Porter L. W., Roberts K. H., *Communication in Organizations* W: Dunnett M. D. (red.), *Handbook of Industrial Psychology*. Nowy Jork: Wiley, 1983, s. 1553-1589.

<sup>18</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 593.

<sup>19</sup> Rosa G., dz. cyt., s. 9.

<sup>20</sup> Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 1999, s. 44

<sup>21</sup> Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994, s. 69

władnymi w ramach funkcji przewodzenia bez odpowiedniej formy komunikowania nie byłyby możliwe. Komunikowanie jest więc wszechobecną częścią wszystkich czynności kierowniczych<sup>22</sup>.

Warto podkreślić, że komunikowanie odgrywa szczególną rolę w zakresie funkcji motywowania. Jakość komunikowania się w organizacji wywiera istotny wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich zaangażowanie, wydajność i efektywność. Sprawna komunikacja ma również wpływ na funkcję kontroli. Można więc stwierdzić, że menedżerowie funkcjonują i realizują wyznaczone im zadania właśnie poprzez komunikację<sup>23</sup>.

Należy wymienić wszystkie funkcje, jakie spełnia komunikacja w organizacji. Można do nich zaliczyć:

- przeprowadzanie kontroli dotyczącej zachowań ludzi - może być dokonywane poprzez informowanie o właściwym sposobie zachowania lub potępienie niewłaściwego postępowania. W organizacjach są bowiem zarówno hierarchia, jak i formalne reguły zachowania, które muszą być przestrzegane przez członków organizacji;
- motywacyjną funkcję komunikacji realizowaną poprzez informowanie pracowników o ich zadaniach, stopniu ich wykonania, dokonanej przez przełożonych ocenie działań pracowników, a także możliwościach poprawy tych wyników;
- wyrażanie uczuć i zaspokajanie potrzeb społecznych poprzez komunikację w grupach związaną z radzeniem sobie z emocjami, stresem czy zadowoleniem. Komunikacja pomaga poczuć wspólnotę grupową oraz satysfakcję z udziału w życiu grupy;
- dostarczanie informacji w organizacji ułatwiającej podejmowanie decyzji<sup>24</sup>.

Warto podkreślić, że komunikacją są również zachowania pracowników danej organizacji, wygląd firmy, jej dokumentów, środków transportu, wygląd i zawartość strony internetowej itp.

Komunikowanie się w organizacji ograniczone jest ramami struktury organizacyjnej, która formułuje zależności hierarchiczne nadawcy i odbiorcy. W wielu przypadkach ma to istotny wpływ na treść przekazywanych wiadomości. W organizacjach taki przekaz informacji nie zawsze odbywa się zgodnie z zależnościami służbowymi<sup>25</sup>. W związku z tym, w zarządzaniu komunikacją w organizacji uwzględnia się komunikację formalną, a w jej ramach pionową i poziomą, a więc kreowanie sieci komunikacyjnych formalnych oraz nieformalnych.

---

<sup>22</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 594.

<sup>23</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 25.

<sup>24</sup> Rataj A., *Komunikacja w organizacji* [on-line] [Dostęp 11.06.2014] Dostępny w World Wide Web: <http://www.racjonalista.pl>

<sup>25</sup> Rosa G., dz. cyt., s. 9.

Formalna komunikacja polega na przekazywaniu informacji drogą określoną różnymi procedurami organizacyjnymi<sup>26</sup>. W jej zakresie istniejąca komunikacja pionowa to porozumiewanie się osób w organizacjach, które przebiega najczęściej według zależności służbowych, nie tylko tych w dół, ale i tych w górę<sup>27</sup>. Dokonuje się ona najczęściej zgodnie z przebiegiem linii zależności służbowej. Jest to więc komunikacja między osobami na wyższych i niższych stanowiskach w strukturze organizacyjnej<sup>28</sup>. W tym procesie mogą uczestniczyć dwie osoby, takie jak menedżer i podwładny, lub kilka innych osób z zupełnie różnych szczebli i komórek organizacyjnych. Istotne jednak jest to, by komunikacja pionowa miała przebieg dwukierunkowy, a więc by występowało sprzężenie zwrotne<sup>29</sup>.

Pierwszy typ komunikacji pionowej, czyli komunikacja w dół polega na przekazywaniu informacji przez kadrę kierowniczą różnych szczebli<sup>30</sup> i odbywa się w ramach struktury organizacyjnej: od przełożonego do podwładnych. Jednocześnie, służy ona do przekazywania informacji dotyczących sposobu realizacji zadań, wydawania innych poleceń oraz oceny pracowników<sup>31</sup>. Należy jednak pamiętać, że komunikacja musi uwzględniać potrzeby informacyjne pracownika.

Warto przy tym podkreślić, że wartościowa dla pracowników informacja łączy się z<sup>32</sup>:

- istotnością informacji z punktu widzenia wykonywanych zadań,
- sposobem przekazu dopasowanym do odbiorcy,
- ustalonymi celami organizacji,
- rzetelnością, aktualnością i zrozumiałością.

Komunikacja w dół może przybierać takie formy, jak: memoranda, gazety firmowe, tablice ogłoszeń, biuletyny, podręczniki pracownika, instrukcje, zebrań, Internet czy poczta elektroniczna<sup>33</sup>.

Drugi typ komunikacji to komunikacja w górę. Polega na przesyłaniu wiadomości przez podwładnych do kadry menedżerskiej. Najczęściej są to różnego typu wnioski, prośby i informacje, które mogą mieć znaczenie dla kierowników wyższego szczebla, a także odpowiedzi na zapytania menedżerów, sugestie, skargi itp<sup>34</sup>. W ramach tego typu komunikacji dostarczane są kierownictwu wiadomości o bieżących problemach, stosunku do celów organizacji, pomysłach

---

<sup>26</sup> Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2002, s. 172-173.

<sup>27</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.

<sup>28</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 601-602.

<sup>29</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.

<sup>30</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 172-173.

<sup>31</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.

<sup>32</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 172-173.

<sup>33</sup> Tamże, s. 172-173.

<sup>34</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.



pracowników, ich postawach i opiniach oraz nieformalnym obiegu informacji. Komunikacja w górę może występować w postaci: otwartych drzwi, zebrań, skrzynek pomysłów i zażaleń, badania opinii i postaw pracowników. W ramach komunikacji w górę można również wykorzystywać następujące rodzaje informacji<sup>35</sup>:

- problemy,
- sugestie,
- raporty,
- komentarze.

Komunikacja pozioma to komunikacja odbywająca się w poziomie w ramach organizacji<sup>36</sup> i związana jest z komunikowaniem się osób na równorzędnych stanowiskach, a więc pracowników tej samej komórki organizacyjnej, pracowników z różnych komórek organizacyjnych oraz menedżerów tego samego szczebla zarządzania. Tego typu komunikacja ułatwia koordynację niezależnych jednostek organizacyjnych oraz wewnątrz tych jednostek. Ponadto, może być ona stosowana do rozwiązywania problemów w tej samej komórce lub w zespołach składających się z pracowników zatrudnionych w różnych wydziałach<sup>37</sup>. Zatem, ten typ komunikacji związany jest z<sup>38</sup>:

- interdyscyplinarnym rozwiązywaniem problemów,
- koordynacją działań,
- doradztwem.

Komunikacja ta wiąże się ze współpracą pomiędzy działami. Pomaga ona likwidować bariery międzydziałowe i geograficzne, tak by decyzje, które muszą być oparte na różnych danych, mogły być w razie potrzeby podejmowane szybko, przy minimalnym ryzyku. Do narzędzi tego typu komunikacji należą<sup>39</sup>:

- tworzenie zespołów z pracowników zatrudnionych w różnych zespołach;
- tworzenie zespołów zadaniowych z przedstawicieli kilku działów firmy, w celu rozwiązywania konkretnych problemów;
- powoływanie niezależnych koordynatorów lub zespołów w celu zarządzania komunikacją między działami.

Do form komunikowania w ramach formalnej komunikacji w organizacjach zaliczyć można<sup>40</sup>:

---

<sup>35</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 172-173.

<sup>36</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 601-602.

<sup>37</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.

<sup>38</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 172-173.

<sup>39</sup> Tamże.

<sup>40</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 597.

- komunikowanie interpersonalne,
- komunikowanie się w sieciach i zespołach,
- komunikowanie za pomocą środków elektronicznych.

Komunikacja interpersonalna występuje w formie ustnej lub pisemnej. Komunikacja ustna pojawia się jako bezpośrednie rozmowy, dyskusje grupowe, rozmowy telefoniczne i inne okoliczności, w których słowo mówione jest używane do przekazywania określonych treści<sup>41</sup>. Warto również zaznaczyć, że wielu menedżerów deklaruje, że spędza od 50% do 70% czasu pracy na rozmowach<sup>42</sup>.

Komunikacja pisemna występuje zazwyczaj jako notatki, listy, sprawozdania i inne formy tekstów pisanych zależnie od okoliczności, w których do przekazania informacji wykorzystuje się słowo pisane.

Oprócz komunikacji między członkami zespołu w organizacji, która ma charakter bezosobowy, ważną rolę odgrywa również komunikowanie się ludzi w sieciach i zespołach roboczych. Sieć komunikacji to pewien wzorzec, według którego odbywa się komunikacja członków danej grupy<sup>43</sup>. Sieci typowo scentralizowane wykorzystywane są do zadań prostych i wykonywanych rutynowo, gdyż pozwalają na dobrą koordynację i wykorzystanie odpowiednich informacji. Natomiast do zadań bardziej skomplikowanych i wymagających podejścia innowacyjnego wykorzystywane są sieci zdecentralizowane, pozwalające uwzględnić interakcje zachodzące między członkami grupy<sup>44</sup>.

Należy podkreślić, że menedżerowie powinni być świadomi wpływu sieci komunikacyjnych na istnienie grupy i wyniki organizacji oraz powinni dążyć do nadania im odpowiedniej struktury<sup>45</sup>.

Komunikacja elektroniczna nabiera coraz większego znaczenia. Kluczowe w wielu organizacjach staje się wykorzystanie systemów informacyjnych, związanych z tym, że organizacja przetwarza pozyskane informacje, a potem wprowadza systemy ułatwiające niezakłócone i sprawne komunikowanie się w różnych obszarach jej funkcjonowania. Ponadto następują coraz większe zmiany w zakresie osobistej techniki elektronicznej. Organizacje korzystają m.in. z telekonferencji, różnych form telepracy itp.

Na tym etapie warto wspomnieć, że w organizacji istnieje również nieformalna komunikacja, która wykracza poza formalne kanały komunikacji<sup>46</sup>. Szczególnie w organizacjach, w których kształtowana jest kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i otwartym przepływie informacji, ten typ komunikacji może pozytywnie oddziaływać na zachowania pracowników<sup>47</sup>.

---

<sup>41</sup> Tamże, s. 597.

<sup>42</sup> Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*. Nowy Jork: Harper & Row, 1973, s. 20.

<sup>43</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 599.

<sup>44</sup> Potocki A., dz. cyt., s. 23-25.

<sup>45</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 600.

<sup>46</sup> Tamże, s. 607.

<sup>47</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 174-175.

Do podstawowych nieformalnych kanałów komunikacji w organizacji należą<sup>48</sup>:

- plotki i pogłoski (nazywane pocztą pantoflową),
- nieoficjalne spotkania po pracy, pikniki, lunch kierownika z pracownikami,
- wspieranie inicjatyw pracowników,
- Management by Walking Around,
- zespoły robocze,
- komunikacja pozawerbalna.

Plotki i pogłoski, nazywane pocztą pantoflową, to nieformalne komunikaty przekazywane przez ludzi należących do organizacji<sup>49</sup>. Są one postrzegane jako najbardziej wiarygodny kanał przekazu informacji. Należy podkreślić, że reakcja kierownictwa powinna polegać na szybkim wyjaśnieniu błędnych wiadomości.

Drugi rodzaj nieformalnych kanałów komunikacji sprzyja otwartej komunikacji i integracji pracowników w organizacji. Wiąże się to z poczuciem partnerstwa wynikającym z braku zależności hierarchicznych, które nie ograniczają pracowników w szczerym wyrażaniu opinii.

Kolejny z wymienionych elementów to wspieranie inicjatyw pracowników, które łączy się bezpośrednio z tym, że pracownicy często włączają się w życie społeczności lokalnej, w działalność charytatywną, sportową, edukacyjną, kulturalną itp. Takie inicjatywy przyczyniają się do związania pracownika z organizacją, a przede wszystkim, do wzrostu zaangażowania i lojalności w stosunku do niej.

Management by Walking Around, nazywane zarządzaniem przez krążenie po firmie, polega na bezpośrednim kontakcie menedżera (poprzez krążenie po terenie firmy) z podwładnymi, dostawcami, klientami i wszystkimi będącymi w relacji z firmą<sup>50</sup>. Prowadzenie takich nieformalnych rozmów pomaga w zbieraniu informacji, ocenianiu postaw i opinii pracowników na temat organizacji oraz podkreśla zainteresowanie kierownika problemami pracownika, co ułatwia pracownikowi zrozumienie podejmowanych przez kierownika decyzji<sup>51</sup>.

Natomiast zespoły robocze to powiązania formalne pomiędzy członkami różnych zespołów. Mają one znaczenie dla komunikacji nieformalnej i w wielu sytuacjach wpływają na efektywność podejmowanych działań. Ich skuteczność zdeterminowana jest wykonywanymi przez konkretny zespół zadaniami.

Ostatnią z form komunikacji nieformalnej jest komunikacja pozawerbalna. Jest to wszelkie komunikowanie, w którym ludzie nie wykorzystują słów lub

---

<sup>48</sup> Tamże, s. 174-175.

<sup>49</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 607.

<sup>50</sup> Tamże.

<sup>51</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 174-175.

używają ich do przekazania szerszego znaczenia, niż wynikające z pierwotnej definicji<sup>52</sup>.

Warto zaznaczyć, że wszystkie organizacje potrzebują właściwie zaplanowanego i wdrażanego programu komunikacji, który będzie odpowiedzią na potrzeby informacyjne pracowników i usprawni przepływ informacji od pracowników do kadry zarządzającej. Jednocześnie, efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie ma dwustronny charakter, łączący się z przekazem informacji oraz z jej odbiorem. Komunikacja wewnątrz organizacji pozwala na akceptację realizowanych przez kierownictwo działań i jest kluczowym elementem motywującym pracowników, będącym tym samym podstawą ich zaangażowania.

Podstawowym celem komunikacji w organizacji jest kształtowanie właściwego środowiska pracy, umożliwiającego<sup>53</sup>:

- zapewnienie warunków pracy, przekładających się na zwiększenie kreatywności i efektywności pracowników;
- rozbudowanie silnej kultury organizacji opartej na ogólnie akceptowanych wartościach;
- nastawienie kadry kierowniczej na zaspokajanie potrzeb pracowników;
- polepszenie komunikacji i stosunków między osobami zarządzającymi i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami;
- podniesienie motywacji pracowników poprzez przekazanie rzetelnej, prawdziwej i zrozumiałej informacji;
- przygotowanie pracowników do zmian poprzez zmniejszenia oporu wobec zmian.

Konieczne jest, by wszystkie powyższe cele wynikały z celów strategicznych organizacji i determinowały stworzenie skutecznego programu komunikacji danej organizacji. Osoby odpowiedzialne za tworzenie takiego programu mogą wykorzystywać różnorodne narzędzia i metody zarządzania informacją. Dobór tych narzędzi zależy od specyfiki firmy, jej wielkości, środków finansowych, rynku, na którym działa itp.<sup>54</sup>

Komunikacja odgrywa istotną rolę we wszystkich aspektach zarządzania, ale jej znaczenie wzrasta szczególnie w sytuacji wdrażania zmian w organizacji. W przypadku, gdy nie ma dokładnej i intensywnej komunikacji, to różne działania i modyfikacje nie doprowadzą do pełnego sukcesu, gdyż dyskusje w trakcie opracowywania różnorodnych przedsięwzięć mają kluczowe znaczenie w kontekście ich powodzenia<sup>55</sup>. Sprawna komunikacja pozwala na nieustanne kształ-

---

<sup>52</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 607.

<sup>53</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 167-169.

<sup>54</sup> Mruk H. (red.), dz. cyt., s. 172-173.

<sup>55</sup> Penc J., dz. cyt., s. 109.

towanie bądź zmianę zachowań, postaw i wiedzy osób uczestniczących w całym procesie, przy uwzględnieniu ich potrzeb i interesów<sup>56</sup>.

Ze względu na rolę komunikacji w organizacjach, kluczowym zadaniem menedżerów jest zrozumienie sposobów zarządzania procesem komunikowania się<sup>57</sup>. Menedżerowie powinni dążyć do zrozumienia tego, w jaki sposób maksymalizować potencjalne korzyści z komunikacji i minimalizować potencjalne problemy. Ponadto, muszą być świadomi mnogości sił, które mogą zakłócać komunikowanie się w ich organizacjach. Jednocześnie ważne jest, by menedżerowie wiedzieli, jak przezwyciężyć te bariery i aby potrafili korzystać z dostępnych technik i metod. Kierowanie procesem komunikowania wiąże się z rozpoznaniem barier i różnego typu przeszkód, które pojawiają się w trakcie jego realizacji. Jednocześnie wymaga to zrozumienia i znalezienia możliwości ich pokonania. Bariery mogą pojawić się na poziomie jednostek oraz całej organizacji. Ponadto, do pokonania tych przeszkód można wykorzystać umiejętności indywidualne oraz organizacyjne.

Zatem, menedżerowie powinni być świadomi tego, że w organizacji można korzystać z różnorodnych metod komunikowania się, co pozwala na lepsze utrzymanie kontaktu z innymi oraz zdobywanie i rozpowszechnianie informacji. Muszą jednak pamiętać o zagrożeniach, jakie wiążą się wykorzystaniem konkretnych metod komunikacji<sup>58</sup>.

Reasumując, należy stwierdzić, że komunikacja zajmuje ważne miejsce w każdej organizacji. Szczególną natomiast rolę odgrywa porozumiewanie się w procesie formułowania zadań, planowania, uzgadniania i koordynowania działań, utrzymania relacji, organizowania pracy i motywowania oraz osiągania satysfakcji z własnych i zespołowych dokonań. W organizacji niezbędne stają się zatem sprawne systemy i środki komunikacji oraz właściwe umiejętności komunikacyjne związane ze sposobem przekazu wiadomości i wymiany informacji.

Niezwykle istotne jest jednak to, że komunikowanie powinno być zawsze efektywne. Jest to uzależnione od cech poszczególnych elementów całego procesu komunikacji i ich wzajemnej zgodności. Każdy menedżer powinien dążyć do wysokiej jakości komunikacji oraz rozumieć złożoność procesu komunikowania, aby ułatwiać pracę sobie i innym. Musi zrozumieć, że komunikowanie to doprowadzenie do wspólnego zrozumienia pewnych treści, a więc, że komunikacja jest wówczas efektywna, gdy wiadomość odbierana jest przez adresata (odbiorcę) dokładnie w takim znaczeniu, jakie jest zgodne z zamierzeniem nadawcy<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*. Poznań, Wrocław: Wydawnictwo Forum Naukowe: Passat – Paweł Pietrzyk, 2005, s. 15.

<sup>57</sup> Bove C. L., Thill J. V., *Business Communication Today*. Wyd. 3, Nowy Jork: McGraw-Hill, 1992, s. 30.

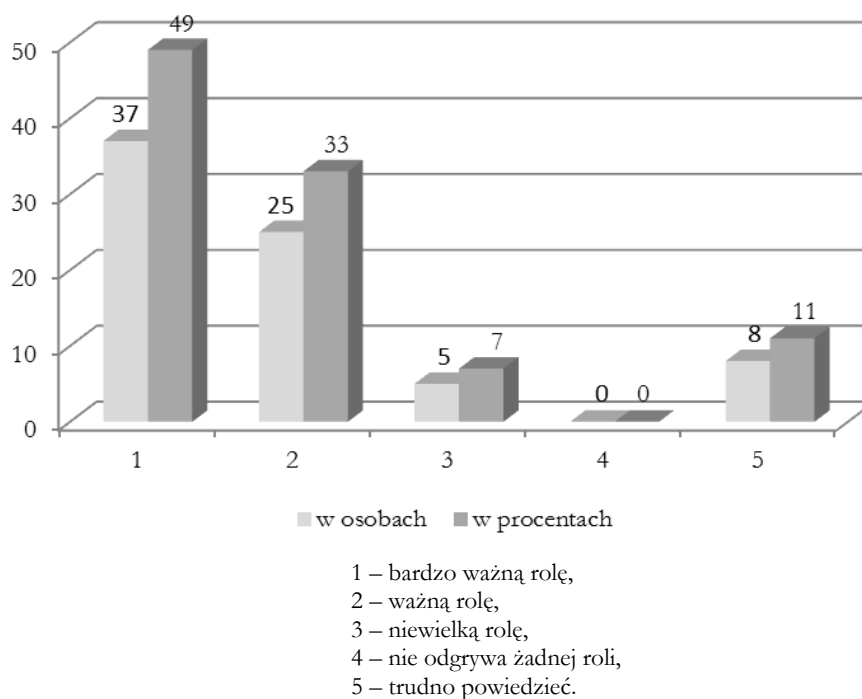
<sup>58</sup> Griffin R. W., dz. cyt., s. 604.

<sup>59</sup> Penc J., dz. cyt., s. 109-111.

#### 4. Proces komunikacji w organizacji w świetle badań

W celu poznania roli komunikacji oraz form komunikacji stosowanych w organizacjach, niezbędne stało się przeprowadzenie badań pierwotnych. Badaniem objęto menedżerów, kierowników i dyrektorów zarządzających różnymi działami w wybranych organizacjach. Dobór przedsiębiorstw do badania był celowy. Jako kryterium doboru przyjęto wielkość zatrudnienia i dlatego badaniem objęto 20 wybranych firm działających w regionie konińskim i zatrudniających powyżej 500 osób. Było ono prowadzone w okresie od stycznia do marca 2014 roku. Ankieta została wypełniona w efekcie przeprowadzenia wywiadu osobistego.

Pierwsze pytanie brzmiało: Proszę ocenić, jaką rolę według Pana/Pani odgrywa komunikacja w organizacji? Jak wynika z analizy odpowiedzi, menedżerowie mają świadomość roli, jaką pełni komunikacja w organizacji. Istotne w tym pytaniu jest to, że menedżerowie mogli wskazać tylko jedną odpowiedź. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na wyk. 1.



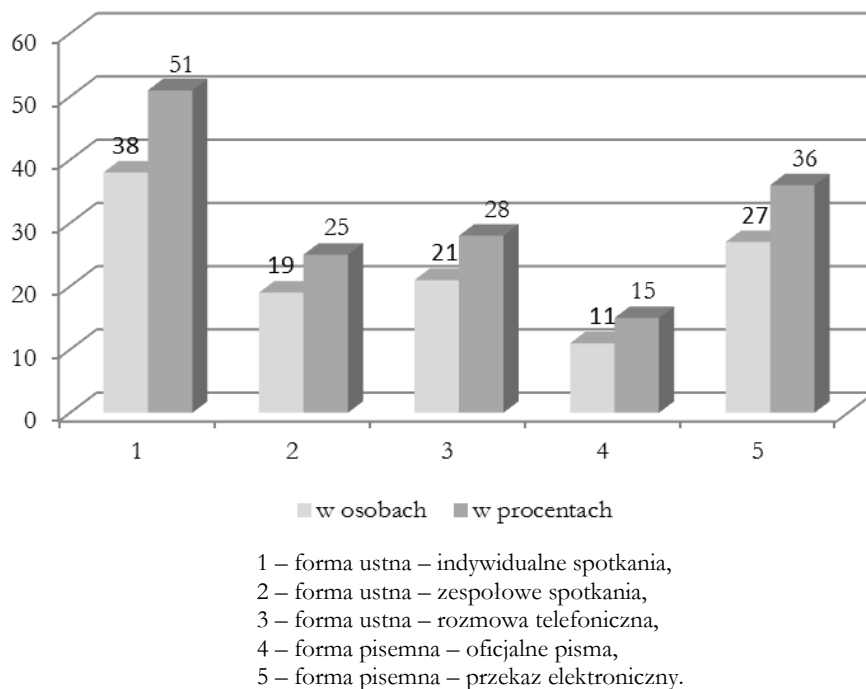
Wykres 1. Rola procesu komunikacji w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, ponad 80% badanych uznało, że komunikacja pełni w organizacji bardzo ważną (49%) i ważną rolę (33%). Jedynie 7%

badanych wskazało niewielkie znaczenie komunikacji, a 11% miało problem z określeniem jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej tej kwestii.

Drugie pytanie zostało sformułowane następująco: Proszę zaznaczyć najczęściej stosowaną przez Pana/Panią formę komunikacji z pracownikami. W tym pytaniu menedżerowie mogli wskazać więcej niż jedną formę komunikacji, którą wykorzystują w relacjach ze swoimi podwładnymi. Rozkład odpowiedzi został zamieszczony na wyk. 2.



Wykres 2. Formy komunikacji wykorzystywane w organizacjach  
Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi na powyższe pytanie można stwierdzić, że indywidualne spotkania wykorzystuje 51% ankietowanych menedżerów, zespołowe spotkania – 25%, a rozmowę telefoniczną – 28% respondentów. Natomiast oficjalne pisma jedynie 15% badanych. Warto podkreślić, że popularną formą komunikacji z podwładnymi jest forma elektroniczna, którą wskazało 36% ankietowanych. Najbardziej zauważalne jest jednak, że forma ustna jest najczęściej wykorzystywaną formą komunikacji w badanych organizacjach.

Komunikacja w badanych organizacjach pełni istotną rolę, co potwierdzają uzyskane wyniki badań. Menedżerowie są tego w pełni świadomi, a w relacjach ze swoimi podwładnymi najczęściej wykorzystują różnego typu rozmowy, które według nich przynoszą najlepsze rezultaty.

## 5. Podsumowanie

Proces komunikacji odgrywa ważną rolę w każdej organizacji. Menedżerowie powinni być tego świadomi i jednocześnie posiadać wiedzę na temat różnych form i metod komunikacji, z których mogą korzystać. Najważniejszym zadaniem menedżerów staje się zatem, w tym kontekście, zrozumienie sposobów zarządzania całym procesem komunikowania się w organizacji. Zarządzający powinni dążyć do zrozumienia, w jaki sposób zwiększać korzyści z komunikacji ograniczając przy tym ewentualne problemy. Powinni znać również przeszkody, które mogą się pojawić i wiedzieć, jak je pokonać korzystając z określonych metod i technik.

Istotne jest to, by menedżerowie nie lekceważyli problemów komunikacyjnych w organizacji. Może to bowiem przełożyć się na niewłaściwy przekaz, a ten skutkować problemami w realizacji strategii organizacji, wykonywaniu zadań i realizacji obowiązków, a także złymi relacjami. Wszystko to może w przyszłości przynieść problemy organizacyjne i trudności, które w ostatecznym rezultacie mogą doprowadzić do nieodwracalnych zmian w organizacji.

## Literatura

- Bove C. L., Thill J. V., *Business Communication Today*. Wyd. 3, Nowy Jork: McGraw-Hill, 1992. ISBN 9780070067462.
- Engel J. F., Warshaw M.R., Kinnear T.C., *Promotion Strategy*. Chicago: Irwin, 1998.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 8301140186.
- Gros U., *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1994.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2002. ISBN 8388760483.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*. Nowy Jork: Harper & Row, 1973.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa, 2000. ISBN 8387493112.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 1997. ISBN 8390671050.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2010. ISBN 9788376411903.
- Pilarczyk B., Komunikacja jako element marketingu. W: H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2002. ISBN 8388760483.
- Porter L. W., Roberts K. H., Communication in Organizations. W: Dunnett M. D. (red.), *Handbook of Industrial Psychology*. Nowy Jork: Wiley, 1983.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001. ISBN 83-7252-071-2.



- Rataj A., *Komunikacja w organizacji* [on-line] [Dostęp 11.06.2014] Dostępny w World Wide Web: <http://www.racjonalista.pl>
- Rosa G., *Komunikacja i negocjacje w biznesie*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009. ISBN 978-83-7241-725-1.
- Smeltzer L. L., Waltman J. L., *Managerial Communication: A Strategic Approach*. Nowy Jork: Wiley, 1984. ISBN 978-0471897392.
- Sobkowiak B., *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*. Poznań, Wrocław: Wydawnictwo Forum Naukowe: Passat – Paweł Pietrzyk, 2005. ISBN 8388544330.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum, 1999. ISBN 8387197718.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. ISBN 832081295X.



**FLASH MOB JAKO NARZĘDZIE MARKETINGOWE.  
WYKORZYSTANIE PSYCHOLOGII TŁUMU W PROMOCJI  
INSTYTUCJI I PRODUKTÓW KULTURY**

*Magdalena Józefa Cyrklaff*

**Abstrakt:** Flash mob w swojej pierwotnej postaci oznaczał spontaniczne wydarzenie, zainicjowane w przestrzeni publicznej przez nieznaną grupę ludzi. Miało ono charakter rozrywkowy i absurdalny, a o czasie jego rozpoczęcia informowano całkowicie przypadkowe osoby zwykle poprzez e-maile lub smsy. Z biegiem czasu ta specyficzna forma happeningu przekształciła się i może być obecnie wykorzystywana jako narzędzie edukacyjno-aktywizacyjne, uwrażliwiające na pewne ważne kwestie społeczne, a także jako narzędzie marketingowe wykorzystywane w reklamie i kreowaniu marki. Niniejszy artykuł poświęcony został charakterystyce flash mobów, jako narzędzi promujących instytucje, wydarzenia, usługi i produkty kultury. Punktem wyjścia uczyniono tutaj opis ewolucji i struktury flash mobów, a następnie opisano przykłady ich zastosowania w działaniach marketingowych z zakresu kultury i sztuki. Na końcu przedstawiono wskazówki dotyczące wykorzystania flash mobów w biznesie.

**Słowa kluczowe:** Flash mob, psychologia tłumu, narzędzie marketingowe, ambient marketing, promocja kultury, marketing kultury, reklama, public relations, kreowanie marki.

**JEL Classifications:** M31, M37.

## 1. Wprowadzenie

W dobie rozwoju ekstremów konsumeryzmu, czyli supermarketyzacji religii, „spłaszczenia” demokracji do wolnego wyboru towaru w sklepie czy niszczenia więzi społecznych i ideałów<sup>1</sup>, działalność tradycyjnych instytucji kultury narażona jest na finansowe zawirowania. Niezbędnym krokiem jest zatem urynkowanie kultury, co pozwoli na swoistą regenerację jej zasobów i zminimalizowanie zagrożenia w postaci zaniku, wyparcia czy dezaktualizacji. Dużym wyzwaniem dla współczesnych podmiotów funkcjonujących w sferze szeroko pojętej kultury jest podejmowanie działań generujących popyt na swoje produkty. Rozwiązania w tym zakresie przejmowane są z szerokiej gamy narzędzi marketingowych stosowanych w biznesie, w których dominuje obecnie forma łączenia jednorazowo kilku technik. W wielu z nich wykorzystuje się znajomość psychologicznych uwarunkowań zachowań konsumenckich oraz formy zaskoczenia, a często nawet wywołania szoku. Elementy takie posiada na pewno flash mob, który w ostatnim dziesięcioleciu stał się jednym z ciekawszych narzędzi promocyjno-reklamowych, zaliczanych do ambient marketingu, czyli niestandardowych działań konsolidujących w sobie często kilka elementów do celów reklamowych. Wykorzystanie flash mobów w promocji i kreowaniu marki instytucji, wydarzeń, usług czy też produktów kultury, nie doczekało się jeszcze opracowania, dlatego w niniejszym artykule podjęto próbę scharakteryzowania tego nowego trendu marketingowego.

## 2. Specyfika flash mobów a psychologia tłumu

Flash mob, czyli w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego „błyskawiczny/nagły/szybki tłum”, to określenie charakteryzujące specyficzny rodzaj happeningu, w którym mamy do czynienia z dużą dozą anonimowości. Tradycyjny flash mob można zdefiniować jako grupę anonimowych ludzi, którzy spotykają się we wcześniej umówionym miejscu (zaproszenie na to spotkanie zostało rozesełane poprzez e-maile i/lub smsy), wykonują krótkie i często abstrakcyjne, ekscentryczne działanie, po czym rozchodzą się bez słowa komentarza<sup>2</sup>.

O tej specyficznej formie wyrazu zaczęło być głośno dzięki starszemu redaktorowi *Harper's Magazine*, Billowi Wasikowi, który nazwał się w 2006 roku na

---

<sup>1</sup> Szlendak T., Pietrowicz K., *Moda, wolność i kultura konsumpcji*. W: Szlendak T., Pietrowicz K. (red.), *Rozkoszna żaraza. O rządach mody i kulturze konsumpcji*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007, s. 15-16.

<sup>2</sup> Zob. *Flash mob: definition of flash mob in Oxford Dictionary (British World English)* [on-line]. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/flash-mob#m\\_en\\_gb0972977](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/flash-mob#m_en_gb0972977). Por. z: *Flash mob - Word Spy* [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://wordspy.com/index.php?word=flash-mob>.

łamach wspomnianego pisma wynalazcą flash mobu. Jego flash moby, zorganizowane latem 2003 roku w Nowym Jorku, miały być swego rodzaju eksperymentem społecznym, mającym na celu wskazanie przyczyn, dla których ludzie biorą udział w tego typu akcjach oraz przyjrzenie się zachowaniom zaskoczonej nimi publiczności<sup>3</sup>. 27 maja 2003 roku Wasik zaprosił do udziału w pierwszym mobie, bo nazwa flash mob miała dopiero zostać wymyślona, ponad 60 swoich znajomych i współpracowników. Zrobił to drogą e-mailową, zakładając nowe anonimowe konto pocztowe. Pierwszy mob nie powiódł się ze względu na problemy techniczne, ale za to drugi odniósł sukces. Było nim wydarzenie z dnia 17 czerwca 2003 roku, kiedy to w domu towarowym Macy's zgromadziło się blisko 200 osób (uczestniczył w nim także B. Wasik), które podały się za mieszkańców komuny w Long Island i zadeklarowały chęć zakupu „dywanika miłości”<sup>4</sup>. Po kilku minutach tłum potencjalnych klientów rozszedł się bez słowa wytłumaczenia i w tym momencie akcja dobiegła końca. O wydarzeniu tym zrobiło się potem głośno w mediach oraz w blogosferze. Wielu ludzi pisało do Wasika z prośbą o udzielenie rad w tworzeniu mobów albo z informacją o tym, że w swoich miejscowościach też w ten sposób zaczęli działać. Jeden z blogerów zaproponował Wasikowi, że akcje, które zapoczątkował, mogą nosić nazwę flash mobów, a zainspirowała go do tego tematyka opowiadania science-fiction z 1973 roku pt. *Flash crowd*, autorstwa Larry'ego Nivena, które opisywało problemy związane z wymyśleniem i udostępnieniem ludziom taniej technologii teleportacji. Dzięki niej każdy – zarówno porządny obywatel, jak i kryminalista, więzień - w dowolnym momencie mógł się teleportować tam, gdzie działo się coś ciekawego. Dzięki temu dochodziło do przeludnienia niektórych miejsc, zamieszek, problemów związanych z zagrożeniem życia, zachwianiem gospodarki itp<sup>5</sup>. Według blogera, który zaproponował nową nazwę dla mobów, problematyka opowiadania była zbieżna z charakterem flash mobów zapoczątkowanych przez Wasika, gdyż niekontrolowany rozwój i ekspansja technologii komputerowych (w przypadku flash mobów możliwość zgromadzenia dzięki e-mailom tysięcy osób w jednym miejscu), mogła się przyczynić do problemów związanych z pojawieniem się w społeczeństwie błyskawicznych tłumów. Wasik z kolei nie upatrywał zagrożenia w ekspansji coraz to nowszych rozwiązań i rozwoju technologii komunikacyjno-informacyjnych, gdyż uważał, że każdy jego flash mob powiódłby się nawet wtedy, gdyby poinformowano o nim ludzi poprzez zwykłe ulotki<sup>6</sup>. Oczywiście bloger nie chciał oskarżyć o nic Wasika, tylko zaproponował dookreślenie nazwy nowego zjawiska, jednak dla poten-

<sup>3</sup> Zob. Wasik B., My crowd. Or, phase 5: A report from the inventor of the flash mob [on-line], *Harper's Magazine*, marzec 2006. [Dostęp 20.09.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://harpers.org/archive/2006/03/my-crowd/>.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Opowiadanie to można znaleźć w zbiorze: Niven L. i in., *Three trips in time and space: original novellas of science fiction*. Nowy Jork: Hawthorn Books, 1973.

<sup>6</sup> Wasik B., dz. cyt..

cialnego obserwatora pojawiających się w społeczeństwie trendów może to być sygnał wskazujący, jak wielką siłę ma tłum i jak poważne, pozytywne bądź negatywne, konsekwencje potrafi wywołać w społeczeństwie.

Wasik deklarował w jednym z wywiadów, że największy wpływ na jego zainteresowanie się tematyką siły i zachowania tłumu miała działalność psychologa społecznego Stanley'a Milgrama. Redaktor odkrył nawet, że naukowiec ten, znany głównie z eksperymentu badającego posłuszeństwo wobec autorytetów, przeprowadzonego na początku lat 60. XX wieku, zajmował się także badaniem siły oddziaływania różnej wielkości tłumów na jednostkę<sup>7</sup>. Milgram wraz ze współpracownikami zorganizował badanie podobne w swoim wyrazie do flash mobu. Eksperyment polegał na zatrzymywaniu się podstawionych tłumów w liczbie osób od 1 do 15 na jednym z ruchliwych chodników na Manhattanie i spoglądanie przez minutę w określone okno na szóstym piętrze. Im podstawiony tłum był większy, tym większe zainteresowanie wywoływał wśród przechodniów, którzy byli wtedy bardziej skłonni przyłączyć się do niego i robić to samo, co tworzące go jednostki<sup>8</sup>. Wasik uznał, że wyniki badania Milgrama i współpracowników można uznać za metaforę pokazującą, kto w społeczeństwie jest bardziej lub mniej skłonny do konformizmu<sup>9</sup>.

Naturę flash mobów można też kojarzyć z klasyczną definicją tłumu, którą opracował Gustaw Le Bon – francuski lekarz, filozof, socjolog i psycholog. Jako pierwszy dokonał on psychologicznej analizy zachowania tłumu ludzkiego, którą opublikował w 1897 r. w książce pt. *Psychologia tłumu*<sup>10</sup>. Według Le Bona, z punktu widzenia psychologii, w czasie zbiegu pewnych okoliczności i pod wpływem pewnych podnieć, powstaje tłum, który staje się jedną zbiorową istotą, którą rządzi prawo jedności umysłowej tłumów. W tłumie takim zanika świadomość własnej odrębności jednostek, a ich uczucia i myśli tworzą tzw. zbiorową duszę<sup>11</sup>. Sprawia ona, że uczestnicy tłumu zaczynają inaczej myśleć, działać i czuć, niż myśleliby, działali czy czuli będąc poza tłumem. Tutaj zaciera się umysłowe właściwości jednostek i ich indywidualności, a wszelka różnorodność stapia się w jednorodność, w której decydującą rolę odgrywają cechy nieświadome<sup>12</sup>. Jednostka w tłumie nabywa poczucia niezwyciężonej potęgi i bardzo często pozwala sobie na zrzucenie odpowiedzialności oraz upust namiętności, które poza tłumem na pewno by stłumiła. Zniewoloną w tłumie jednostkę cechuje podatność na sugestie, która przejawia się w zaraźliwości tłumu i jego niejako hipnotycznym oddziaływaniu na nią. Odbywa się to praw-

---

<sup>7</sup> Zob. Milgram S., Bickman L., Berkowitz L., Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology* 1969, vol. 13, nr 2, s. 79-82.

<sup>8</sup> Tamże, s. 81.

<sup>9</sup> Wasik B., dz. cyt.

<sup>10</sup> Le Bon G., *Psychologia tłumu*. [przel. Bolesław Kaprocki]. Wyd. 3 popr. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1986.

<sup>11</sup> Tamże, s. 48.

<sup>12</sup> Tamże, s. 51-53.

dopodobnie pod wpływem emanujących z tłumu fluidów, dzięki którym jednostka popada w szczególny stan fascynacji<sup>13</sup>. To na pewno te mechanizmy powodują, że od blisko dziesięciolecia z roku na rok pojawiają się mające rzesze fanów i uczestników coraz to nowsze inicjatywy flash mobowe, takie jak, na przykład międzynarodowa bitwa na poduszki<sup>14</sup> czy medytowanie w centrum miasta bądź galerii<sup>15</sup>.



Fot. 1. Międzynarodowy flash mob „Bitwa na poduszki” na Union Square w Nowym Jorku.

Źródło: *Killer cell: people celebrate pillows fights around the world* [on-line]. [Dostęp 22.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://killercell.blogspot.com/2011/04/people-celebrate-pillows-fights-around.html>.

Prawie 90 lat temu wykorzystał ten mechanizm - oddziaływania tłumów na opinię publiczną - Edward L. Bernays, nazywany współcześnie ojcem public relations. Bernays wykorzystał osiągnięcia nauk społecznych w zakresie oddziaływania mas na psychikę ludzką i kierował się w swojej pracy założeniem zbliżonym do rozważań Le Bona, a mianowicie tym, że tłumy nie kierują się myśle-

---

<sup>13</sup> Tamże, s. 53-54.

<sup>14</sup> *Killer cell: people celebrate pillows fights around the world* [on-line]. [Dostęp 22.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://killercell.blogspot.com/2011/04/people-celebrate-pillows-fights-around.html>.

<sup>15</sup> Witkowska A., *Flash mob: medytacja w centrum handlowym - MM Moje Miasto* [on-line]. [Dostęp 28.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mmkrakow.pl/singleVideo/5344>.

niem, rozumowaniem, tylko popędem i emocjami<sup>16</sup>, dlatego trzeba nimi inteligentnie manipulować<sup>17</sup>. Podczas, gdy Le Bon wykorzystał swoje dzieło naukowe pt. *Psychologia tłumu* jako broń ideologiczną do krytyki zmian politycznych w XIX wieku we Francji<sup>18</sup>, to Bernays poszedł w kierunku propagandy i sprytnego manipulowania opinią publiczną tak, aby odnieść korzyści biznesowe. To dzięki jego marketingowej perswazji Amerykanie zaczęli na przykład jeść na śniadanie bekon z jajkami i było to oczywiście całkowicie aprobowane przez rzeszę tamtejszych lekarzy. Przyczynił się on także, z początkiem lat 50. XX wieku, do obalenia demokratycznie wybranego prezydenta Gwatemali, Jacobo Arbenza, gdyż jego polityka zagrażała United Fruit Company. To on także organizował w Białym Domu obiady z gwiazdami filmu i piosenki, aby złagodzić w ten sposób negatywny wizerunek prezydenta Calvina Coolidge'a<sup>19</sup>. I wreszcie, to prawdopodobnie ten człowiek zorganizował pierwszy flash mob, który został wykorzystany jako potężne narzędzie marketingowe<sup>20</sup>. Było to w roku 1929, kiedy to Bernays przygotował kampanię dla American Tobacco Company, która szukała sposobu pokonania tabu, które zakazywało kobietom palenia w miejscach publicznych i w ten sposób pozbawiało firmę połowy ewentualnych zysków<sup>21</sup>. Bernays wczytywał się namiętnie w dzieła swojego stryja, Zygmunta Freuda, i to prawdopodobnie było bodźcem do wymyślenia kampanii, w której odwrócenie fallicznego paradygmatu samczej dominacji „uwolniło” kobiety z uwikłania w społeczny nakaz niepokazywania się publicznie z papierosem w rękę<sup>22</sup>. Bernays wykorzystał do tego dobrze rozwijający się wtedy ruch sufrażystek, które walczyły o równouprawnienie. To dzięki działaniom tego ruchu kobiety uzyskały w tamtych czasach prawo głosu, zaczęły zajmować się polityką, niektóre zdecydowały się na rozpoczęcie studiów i podjęcie aktywności zawodowej itd. Doktor Bernays postanowił zapytać jednego z psychoanalityków o powody palenia papierosów przez kobiety i dowiedział się, że jest to dla nich symbol wyzwolenia, swoiste „pochodnie wolności”. Informacja ta zainspirowała go do przygotowania symbolicznego przemarszu kobiet z papierosami

---

<sup>16</sup> Zob. np. Bernays E. L., *Manipulating public opinion: the way and the how*. *American Journal of Sociology* 1928, vol. 33, s. 958-971. Por. z: Le Bon G., dz. cyt., s. 59, 61-72.

<sup>17</sup> Bernays E. L., dz. cyt.

<sup>18</sup> Zob. Le Bon G., dz. cyt., s. 28-30.

<sup>19</sup> Zob. Rieger S., *Propaganda: uluda i przymus* [on-line]. Radio France Internationale po polsku, tekst z dnia 19 września 2008. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www1.rfi.fr/actupl/articles/105/article\\_5680.asp](http://www1.rfi.fr/actupl/articles/105/article_5680.asp). O innych inicjatywach marketingowych Bernaysa wykorzystujących manipulację podświadomością klienta i propagandę zob. w: Bernays E. L., dz. cyt., s. 960-971.

<sup>20</sup> Poreba P., *PRoto - 03.09.2004 - Niekonwencjonalne metody PR* [on-line]. [Dostęp 10.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=6137&rob=Niekonwencjonalne\\_metody\\_PR\\_Pawel\\_Poreba](http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=6137&rob=Niekonwencjonalne_metody_PR_Pawel_Poreba).

<sup>21</sup> Rieger S., dz. cyt. Zob. też: Schäfer D., *Pierwszy spindoktor XX wieku. Sztuka wmawiania* [on-line]. *Polityka*, 17 sierpnia 2009. [Dostęp 14.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/299576,1,pierwszy-spindoktor-xx-wieku.read>.

<sup>22</sup> Rieger S., dz. cyt.



w ręku Piątą Aleją w Nowym Jorku w Niedzielę Wielkanocną, która miała się skojarzyć ze swego rodzaju wyzwoleniem. Bernays rozpoczął działania od wysłania 30 sufrażystkom podpisanego przez swoją sekretarkę telegramu z zachętą do udziału w tej manifestacji<sup>23</sup>. Sufrażystki dopisały i spacer, będący swego rodzaju manifestem niezależności kobiet, odbył się, wywołując przy tym narodowe poruszenie. Komentowała to szeroko prasa, a kobiety, aby pokazać swoją niezależność, często gromadziły się na rogach ulic, paląc wspólnie papierosy. Mimo tego, że przemarsz Piątą Aleją nie zlikwidował do końca problemu zakazu palenia dla kobiet, działanie to znacznie zwiększyło liczbę klientów American Tobacco Company. Bernays dopiero w latach 90. ujawnił kulisy „pochodni wolności” i zadeklarował, że gdyby wiedział, jak szkodliwe jest palenie, nie zorganizowałby tej akcji<sup>24</sup>.

Jak widać, prekursorem flash mobów w działaniach marketingowych był Edward Ludwik Bernays, który wykorzystując w pracy gruntowną znajomość psychologicznych podstaw funkcjonowania człowieka, jego popędów i potrzeb, oskarżany był wielokrotnie o działania manipulacyjne. To potwierdza tylko stwierdzenie, że znajomość psychologii dążeń ludzkich, czy też funkcjonowania tłumów, może się stać niejako bronią w rękach marketingowców. Współcześnie działania Bernaysa mogłyby zostać przez jednych bardzo szybko potępione, a przez innych holubione, jednak najistotniejsze jest chyba zaznaczenie tego, że dzisiejsza reklama, promocja, public relations czy kreowanie marki, boryka się z innymi problemami niż w czasach w zasadzie początków ich rozkwitu. Obecnie produkt, marka musi się przebić w gąszczu informacji, a w zasadzie często szumu informacyjnego. Dla niektórych firm wykorzystanie w swojej promocji flash mobu okazało się bardzo dobrym, rentownym posunięciem, jednak narzędzie to nadal nie jest popularne w działaniach marketingowych. O tym, jak zaczęły wykorzystywać je instytucje związane z kulturą i sztuką, można przeczytać w dalszej części artykułu.

### **3. Ewolucja flash mobów i ich wykorzystanie w marketingu kultury**

Od czasu wykorzystania flash mobu w działaniach marketingowych przez Bernaysa minęło 85 lat. Od początku XXI przeżywa on swoją (r)ewolucję, pojawiając się w 2003 r. jako abstrakcyjne wydarzenie i otwierając tym samym pole do działania w kwestii jego przearanżowania i wykorzystania do pewnych nazwanych, określonych celów. W niedługim czasie po eksperymencie Billa Wasika flash moby zaczęły przenikać do różnych dziedzin życia i przybierać często nową, ustrukturyzowaną formę, co narażone jest na oskarżenia ze strony zwolenników ich abstrakcyjnych form, które charakteryzowały się niezależnością,

---

<sup>23</sup> Poręba P., dz. cyt.; Schäfer D., dz. cyt.

<sup>24</sup> Poręba P., dz. cyt.

brakiem powiązania z jakąś ideologią, spontanicznością i wywoływały zdziwienie, a często nawet zakłopotanie<sup>25</sup>. Do tego typu wydarzeń należało, na przykład, zachwycanie się jedną kanapą w sklepie meblowym w Londynie przez blisko 300 osób, czy też zdjęcie przez ponad 100 osób jednego buta i uderzenie nim o chodnik w Sao Paolo<sup>26</sup>. W wielu krajach funkcjonują ruchy mobberów, które inicjują regularnie tego typu flash moby oraz zachęcają internautów do wzięcia w nich udziału. Przykładem może tutaj być działający w Stanach Zjednoczonych Improv Everywhere<sup>27</sup> oraz Warszawski Front Abstrakcyjny<sup>28</sup> w Polsce.

Jakiś czas potem zaczęły się pojawiać akcje mające na celu nagłośnienie ważnych kwestii społecznych czy też dotyczących zdrowia, jak, na przykład, flash mob zorganizowany w Toruniu i Bydgoszczy 26 października 2012 r., który promował metodę leczenia w postaci transplantacji. W akcji tej uczestniczyło ponad 300 uczniów, a zorganizowana ona została w ramach kampanii „Drugie życie”<sup>29</sup>.

Siłę oddziaływania flash mobów, o czym wspomniano już wcześniej, zauważył także świat szeroko pojmowanego marketingu. W promocyjno-reklamowych flash mobach występują zwykle osoby nieznane w mediach, jednak zdarza się, że są to profesjonalni aktorzy. To, co najważniejsze w wykorzystaniu „blyskawicznego tłumu” w reklamie to, oprócz dobrego pomysłu i jego realizacji, przede wszystkim sporządzenie filmiku oraz materiału fotograficznego i zadbanie o ich obieg w sieci, aby jak najszybciej rozprzestrzeniły się wśród potencjalnych klientów. Obejrzenie ciekawej akcji, ale przede wszystkim zobaczenie w filmiku reakcji zszokowanych, zaskoczonych, zdziwionych czy osłupiałych przechodniów, to gwarancja zrobienia skutecznego materiału, na który zadziała efekt viralowości. Świat reklamy upodobał sobie szczególnie jedną odmianę tego typu sposobów promocji, a mianowicie flash mob taneczny. Nie jest to już typowy, spontaniczny event, tylko akcja przygotowana wcześniej. Tego typu flash mob, który przyniósł spektakularne rezultaty, przygotowała telefonia komórkowa T-Mobile. Na początku 2009 roku marka ta zainicjowała szereg wydarzeń flash mobowych, z których filmiki zostały umieszczone w serwisie YouTube i obejrzone przez miliony ludzi. Przykładem może tutaj być filmik zarejestrowany na Liverpool Street Station pt. „The T-Mobile Dance”, w czasie którego grupa tancerzy wykonywała układ taneczny

---

<sup>25</sup> Nowska A., *Kether zaprasza tłum* [on-line]. [Dostęp 10.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.slowoludu.com.pl/gazeta/codzienna/2003/XI/28/13.pdf>.

<sup>26</sup> Tamże.

<sup>27</sup> Strona internetowa tego ruchu działa pod adresem: <http://improveverywhere.com>.

<sup>28</sup> Strona internetowa tego ruchu działa pod adresem: <http://www.wfa.prv.pl>.

<sup>29</sup> *Flash mob! – Kampania „Drugie życie”* [on-line]. [Dostęp 12.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://drugiezycie.org.pl/2012/11/flash-mob/>.

do fragmentów kilku popularnych utworów<sup>30</sup>. Na dzień 24 listopada 2014 roku obejrzało go aż 39 644 363 ludzi, z których 88 538 polubiło go, a 2 146 kliknęło opcję „To mi się nie podoba”. Na sukces tej akcji ma na pewno duży wpływ uwiecznienie na filmiku reakcji pasażerów ze stacji, którzy włączali się do tańca, okazywali akceptację, radość i entuzjazm wobec tancerzy. Flash moby, jako narzędzia promocji i kreacji marki, zostały wykorzystane także w Polsce, jednak z mniejszym odzewem publiczności. Bardzo głośno było natomiast o pierwszym polskim flash mobie, który rozpoczynał kampanię reklamową piwa Dog in the Fog w kwietniu 2005 roku<sup>31</sup>. Akcja ta znacznie się różniła od działań T-Mobile, ponieważ trwała kilka dni i poinformowane o niej media nie wiedziały do końca, jaki produkt jest reklamowany. Flash mob polegał tutaj na pokazywaniu się nagle w centrach takich miast, jak: Warszawa, Łódź, Poznań, Szczecin, Katowice, Gdańsk, Kraków, Wrocław, kilkudziesięciu osób, które prowadziły na smyczkach niewidzialne psy. W ciągu zaledwie 5 dni trwania tej owianej tajemnicą akcji napisało o niej 10 tytułów prasowych, wspomniało o niej 8 stacji radiowych, zaś wzmiankę o niej w „Panoramie” telewizyjnej obejrzało 1 185 000 widzów. Bardzo spektakularna była efektywność tej kampanii w sieci, bo rozmawiano o niej aż na 80 forach dyskusyjnych, zastanawiając się między innymi czy niewidzialne psy są zapowiedzią inwazji kosmitów<sup>32</sup>.

Z racji tego, że narzędzie, jakim jest flash mob, nie jest zbyt często wykorzystywane w działaniach marketingowych, można rozważyć jego zastosowanie w promocji instytucji i produktów kultury. Współczesny konsument kultury nie jest przywiązany do konkretnego gatunku sztuki i konkretnej oferty kulturalnej, ale oczekuje atrakcyjnych doświadczeń kulturalnych, które choć w pewnym stopniu dostarczą mu rozrywki<sup>33</sup>. Cele takie powinien realizować produkt kultury, czyli kreatywny wytwór takich rodzajów twórczości, jak między innymi: muzyka, taniec, teatr, sztuka ludowa, twórcze pisanie, architektura i jej pokrewne dziedziny, malarstwo, rzeźba, fotografia, grafika i sztuki rzemiosła, wzornictwo przemysłowe, strój i projektowanie mody, film, telewizja, radio, nagrania dźwiękowe, sztuki związane z prezentowaniem, wykonywaniem i udostępnianiem wymienionych form oraz ich opracowanie i zastosowanie w przestrzeni publicznej<sup>34</sup>. Podobne cele realizuje na pewno flash mob jako narzędzie marketingowe, co widać chociażby, gdy porównamy to zjawisko z marketingową defini-

<sup>30</sup> Zob. *The T-Mobile Dance – YouTube* [on-line]. [Dostęp 30.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=VQ3d3KigPQM#>.

<sup>31</sup> Proszowska-Sala A., *Dog in the Fog – PR produktowy* [on-line]. [Dostęp 23.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/dog-in-the-fog-pr-produktowy>.

<sup>32</sup> Tamże.

<sup>33</sup> Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 2006, nr 720, s. 97.

<sup>34</sup> Zob. Hill L., O’Sullivan C., O’Sullivan T., *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Wyd. 2, 2003, s. 8-9.

cję produktu kultury. Można tutaj wskazać przynajmniej 4 łączące ich elementy, a mianowicie:

- kreatywność;
- pokrewieństwo z happeningiem, performance czy dramą;
- łączenie w sobie takich elementów sztuki, jak: scenariusz, muzyka, gra aktorska, choreografia;
- dostarczanie przeżyć emocjonalnych i często także estetycznych<sup>35</sup>.

Wielu doznań emocjonalnych oraz estetycznych dostarczyły swoim widzom flash moby, które opisane będą w dalszej części artykułu. Wszystkie one były akcjami promocyjnymi z zakresu marketingu kultury. Można zatem wyróżnić:

- flash moby promujące produkty (usługi) kultury (np. książki, płyty z nagraniami muzyki, filmy itp.), a co za tym idzie pośrednio także czytelnictwo, słuchanie muzyki klasycznej itp.;
- flash moby promujące instytucje kultury i wydarzenia z nimi związane, takie, jak np. zmiana siedziby itp.

Do pierwszej grupy możemy zaliczyć na przykład polskiego flash mob zrealizowanego 5 lutego 2014 roku z inicjatywy Wydawnictwa Albatros. Była to akcja promująca ukazanie się drukiem autobiografii Burta Bacharacha – amerykańskiego pianisty i kompozytora, współpracującego między innymi z Marleną Dietrich. Muzyczny flash mob zrealizowany został na warszawskim Dworcu Centralnym, gdzie równo o godzinie 18.30 rozległy się dźwięki piosenki „I say a little prayer”, którą Bacharach napisał dla Dionne Warwick w latach 60. ubiegłego stulecia<sup>36</sup>. Śpiew zainicjowały dziewczyny przebrane za pracownice PKP i po kolei dołączały do nich następne osoby – konduktor, pasażerowie i nawet bezdomny, który zbierał pieniądze do kubka. Cały scenariusz wydarzenia był oczywiście zaaranżowany i wcześniej przygotowany, a brali w nim udział ludzie na co dzień zajmujący się muzyką, czyli zespół The Voices, który znany jest z występów w X Factor oraz grupa wokalnie-aktorska warszawskiego Teatru Sztuk Wielu. Dołączali do nich nieśmiało prawdziwi pasażerowie czekający na dworcu na swój pociąg, chcący głównie nagrać akcję na swoich telefonach<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Por. z: tamże, s. 119-121.

<sup>36</sup> *Flash mob na Dworcu Centralnym promował autobiografię Burta Bacharacha*. *Booklips.pl* [on-line]. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://booklips.pl/newsy/flash-mob-na-dworcu-centralnym-promowal-autobiografie-burta-bacharacha/>.

<sup>37</sup> Tamże.



Fot. 2. Kadr z flash mobu promującego autobiografię Burta Bacharacha na Dworcu Centralnym w Warszawie

Źródło: *Flash mob na Dworcu Centralnym promował autobiografię Burta Bacharacha. Booklips.pl* [on-line]. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://booklips.pl/newsy/flash-mob-na-dworcu-centralnym-promowal-autobiografie-burta-bacharacha/>.

Flash mob zakończył całonocny cykl atrakcji związanych z promocją autobiografii Bacharacha „Krople deszczu padają mi na głowę”, bowiem tego dnia już od godziny 13.30 w Hali Głównej dworca można było poczytać fragmenty promowanej książki i posłuchać piosenek kompozytora, które grał pianista Ryszard Waniek<sup>38</sup>. Nie wiadomo jednak, dlaczego tak dobrze przygotowany flash mob ma na dzień 21 listopada 2014 roku zaledwie 6498 odsłon. Być może spowodowane jest to brakiem aktywności powydarzeniowej w sieci i wciągnięcia w wydarzenie mediów<sup>39</sup>.

Kolejnym ciekawym przykładem polskiego flash mobu promującego produkt kultury, była akcja przygotowana z okazji premiery płyty z musicalu „Les Miserables” („Nędznicy”). 15 kwietnia 2011 roku o godzinie 17.00 30-osobowa obsada aktorów Teatru Muzycznego Roma, która występowała na co dzień w tym musicalu, oraz 80 statystów zrealizowało w warszawskich Złotych Tarasach flash mob, który jest jedynym, jak do tej pory, tak spektakularnym polskim wydarzeniem promocyjnym, wykorzystującym omawiane w niniejszym artykule

<sup>38</sup> Tamże.

<sup>39</sup> Zob. *“Say a Little Prayer” Dworzec Centralny flash mob – YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=h0kcxNWDnX8&spfreload=10>.

narzędzie<sup>40</sup>. Świadczy o tym chociażby liczba 194598 wyświetleń filmiku z tego wydarzenia w serwisie Youtube oraz szereg pozytywnych komentarzy w sieci<sup>41</sup>.

Pojawił się nawet demotywator (zob. fot. 3), czyli wymowne zdjęcie z komentarzem, który wcale nie jest, jak na demotywatory przystało, cyniczny w swej wymowie, tylko podkreśla wysoki poziom artystyczny aktorów flash mobu w Złoty Tarasach, doceniany na arenie międzynarodowej, o czym wiadomo między innymi z pozytywnych komentarzy pod filmikiem na Youtube. Zaletą tego wydarzenia jest niewątpliwie wykonanie na żywo jednego z utworów z musicalu „Nędznicy” pt. „Jeszcze dzień”, który zaczął wykonywać Janusz Kruciński, a stopniowo dołączali do niego, między innymi: Łukasz Dziedzic, Edyta Krzemień, Ewa Lachowicz, Paulina Janczak, Marcin Mroziński, Łukasz Zagrobelny, Tomasz Steciuk, Anna Dzionek. Flash mob nagrywany był przez 10 kamer, w tym także takie, które używane są do nagrywania sportów ekstremalnych. Warto dodać, że w ciągu trzech tygodni przygotowań do tego wydarzenia zbudowano makietę Złoty Tarasów i zlecono nawet zrobienie figurek aktorów, aby „na sucho” ćwiczyć kolejność działań w wystąpieniu. Flash mob powiódł się, mimo że odbyła się tylko jedna próba i to w noc poprzedzającą omawiane wydarzenie<sup>42</sup>.

Ostatnim przykładem ambientowej strategii promocyjnej jest flash mob instytucji kultury, a ściślej rzecz ujmując pewnych dwóch ważnych wydarzeń w jej historii, a mianowicie ponownego otwarcia Muzeum Narodowego w Amsterdamie po 10 latach remontu oraz powrotu pod jego kuratelę jednego z największych klejnotów muzealnej kolekcji, a mianowicie „Wymarszu Strzelców” (zwanego też „Strażą nocną”), który namalował sam Rembrandt van Rijn<sup>43</sup>. Partnerem Rijksmuseum w organizacji flash mobu było ING Nederland, co jest jedną z dość powszechnych praktyk w działaniach większych instytucji kultury, bądź non-profit, a mianowicie korzystanie ze wsparcia i sponsoringu partnera biznesowego. Akcję flash mobową zrealizowano na przełomie marca i kwietnia 2013 r., w jednym z centrów handlowych, gdzie klienci dosłownie w ciągu 1 minuty i 25 sekund, bo tyle trwało całe zdarzenie, mogli poobserwować scenę z życia XVII-wiecznego Amsterdamu. Wraz z rozbrzmieniem sygnału alarmu, sygnalizującego start akcji, aktorzy zainscenizowali pogoń za złodziejem i wymarsz gwardzystów z wielkiej bramy, czyli dodali pewien scenariusz do

---

<sup>40</sup> Zob. *Nędznicy w Złoty Tarasach (wideo) - Wiadomości - Marketing przy Kawie - praktyczne wskazówki, śmiałe idee* [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=29356>.

<sup>41</sup> Zob. *Flash Mob Les Miserables w Złoty Tarasach 15.04.2011 - YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=LcHZF32PysQ>.

<sup>42</sup> *Nędznicy w Złoty Tarasach...*, dz. cyt.

<sup>43</sup> *Flashmob recreates Rembrandt painting The Night Watch - YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=y1ys2UCROU0&feature=youtu.be>.



**Flash Mob "Nędznicy" w wykonaniu Polaków**

I komentarze z całego świata, które mówią że jest on jednym z najlepszych w swojej kategorii oraz że ich głosy są lepsze od niejednej amerykańskiej gwiazdy-bezcenne.

[www.demotywatory.pl](http://www.demotywatory.pl)

Fot. 3. Demotywator dotyczący flash mobu zorganizowanego przez Teatr Muzyczny Roma z okazji premiery płyty z nagraniami z musicalu „Nędznicy”  
Źródło: *Flash mob "Nędznicy" w wykonaniu Polaków* – Demotywatory.pl [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://demotywatory.pl/4092747>.

postaci z wcześniej przywoływanego w artykule obrazu „Straż nocna”. To krótkie widowisko było zrealizowane z dużym rozmachem i wielką starannością o szczegóły, bo zadbano nawet o pojawienie się kury, która w pewnym momencie była goniona przez uciekiniera, natomiast na obrazie Rembrandta znajdowała się przy pasie kobiety usytuowanej w lewej części obrazu<sup>44</sup>. Ponadto mamy tutaj dużo elementów ekstremalnych, jak wjazd straży konnej do centrum handlowego czy spuszczenie lin, dzięki którym jeden z aktorów przelatuje z prawej balustrady na lewą, a uciekający złodziej zeskakuje z liny prosto w ręce przedstawicieli władz. Flash mob kończy się opuszczeniem kurtyny w kształcie ramy obrazu z logiem sponsora oraz napisem „Nasi bohaterowie powrócili”, która finalizuje scenę w żywy obraz Rembrandt, będący niezwykle dokładnym odzwiercicie-

<sup>44</sup> Tamże.



Fot. 4. Kadr z flash mobu nagrany z okazji powrotu Muzeum Narodowego w Amsterdamie do swojej dawnej siedziby

Źródło: *Flashmob recreates Rembrandt painting The Night Watch* – YouTube [on-line]. [Dostęp 21 października 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=y1ys2UCROU0&feature=youtu.be>.

dleniem oryginału, co wymagało zapewne ciężkiej pracy logistycznej reżysera, aktorów i statystów. Nie dziwi zatem fakt, że filmik z tego flash mobu, umieszczony na kanale ING Nederland w serwisie Youtube, ma 5213795 odtworzeń i prawie 2 tysiące pozytywnych komentarzy z gratulacjami i wyrazami zachwytu. Trzeba dodać, że uzupełnieniem akcji flash mobowej było zaproszenie mieszkańców i turystów do darmowego zwiedzania Muzeum w dniu 13 kwietnia w godzinach od 12.00 do północy, zaznaczając, że dzieje się tak dzięki ING Nederland<sup>45</sup>. Ten bonus zachęcił na pewno wiele osób do odwiedzenia, być może pierwszy raz w życiu, miejsca wypełnionego po brzegi dziełami sztuki.

Ostatni przykład flash mobu pokazał, że warto, aby instytucje kultury włączały do swoich działań jednostki silniejsze pod względem finansowym, które mogą wesprzeć ich działalność chociażby wspólną akcją promocyjną. Warto szukać sponsorów i partnerów, bo współpraca kilku organizacji może przynieść dużo pozytywnych zmian, czyli wpłynąć na zwiększenie zainteresowania potencjalnych klientów, a co za tym idzie rozwój i stabilną pozycję.

<sup>45</sup> Zob. *Onze helden zijn terug!* – YouTube [on-line]. [Dostęp: 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=a6W2ZMpsxhg>.



#### **4. Podsumowanie**

Obecna rzeczywistość podlega nieustannym przemianom, których symbolem stało się szybkie tempo życia i niejako wynikająca z niego mobilność. Największy wpływ na człowieka mają współcześnie media, które wpływają na znaczne przeobrażenia społeczne. Flash mob może być tą formą, która łączy świat wirtualny z realnym i jest niejako odpowiedzią na dzisiejsze potrzeby klienta w sferze promocji, zainteresowania i przywiązania do marki. Nie przeszkadza w tym wcale jego geneza i określenie abstrakcyjnym wydarzeniem. Wydaje się, że, jak każde zjawisko, flash mob przeszedł swoistą ewolucję i może zostać zaliczony do zestawu narzędzi marketingowych, których nie da się jednoznacznie zasufladkować, co potęguje jego atrakcyjność i celowość przygotowania. Dzięki niemu można wypromować nie tylko produkty i instytucje, ale także osoby, czego dowodem jest chociażby przypadek Billa Wasika, którego założeniem było występowanie jako całkowicie anonimowy inicjator nazwanego przez niego Mob Projektu, jednak media wykreowały go jako tajemniczego „Billa”, porównując go nawet do Cher i Madonny, które także posługiwały się tylko imieniem, a były bardzo rozpoznawalne. Dzięki flash mobom Wasik doczekał się miana „mrocznej postaci” w centrum projektu<sup>46</sup>.

Jeśli flash mob ma zostać wykorzystany jako narzędzie marketingowe, trzeba dokładnie się do niego przygotować. Warto także zapamiętać kilka wskazówek, które przyczynią się do zwiększenia skuteczności tego narzędzia, a należą do nich:

- wymyślenie oryginalnego scenariusza akcji oraz dopilnowanie, aby jego realizacja była zgodna z ogólną koncepcją promowania marki;
- staranny dobór i przygotowanie uczestników flash mobu – można w tym celu organizować castingi, rozsyłać filmy instruktażowe itp.;
- zaproszenie przedstawicieli mediów do udziału w planowanym wydarzeniu oraz podsyłanie im materiałów do publikacji; udzielanie wywiadów po zrealizowaniu flash mobu;
- stworzenie dobrej jakości filmów prezentujących zrealizowany flash mob, które zainteresują internautów i na zasadzie przekazu wirusowego błyskawicznie rozpowszechnią się w internecie; najlepiej opublikować te filmiki w wielu miejscach (m.in. w serwisie Youtube, Vimeo, na oficjalnych profilach w mediach społecznościowych);
- odwołanie się do zrealizowanego flash mobu w konwencjonalnych przekazach reklamowych w telewizji, prasie i internecie;

---

<sup>46</sup> Zob. Wasik B., dz. cyt.

- umieszczenie w internecie filmów prezentujących emocjonalne wypowiedzi osób, które obserwowały flash mob z perspektywy przypadkowego widza, przechodnia, uczestnika tłumu<sup>47</sup>;
- nagranie filmiku typu „making of” z przygotowań do flash mobu, ukazującego ciekawe momenty podczas prób albo proces charakteryzacji aktora, statysty itd.;
- wręczenie przypadkowym widzom tuż po flash mobie ciekawych ulotek, kuponów, wlepek czy gadżetów danej firmy, aby już w tym momencie poczuł się związany nicią wdzięczności z tą marką oraz wyróżniony kuponem zniżkowym czy też biletem wstępu itp.;
- nadzorowanie wiralowego obiegu informacji po flash mobie i podsyćanie go w sieci.

Tych kilka wskazówek może pomóc początkującym zwolennikom metod ambient marketingu w zrealizowaniu niestandardowej i zaskakującej akcji flash mobowej, dla której jest, zarówno w Polsce, jak i za granicą, jeszcze mnóstwo przestrzeni.

## Literatura

- Bernays E. L., Manipulating public opinion: the way and the how. *American Journal of Sociology* 1928, vol. 33, s. 958-971. ISSN 0002-9602.
- Flash mob: definition of flash mob in Oxford Dictionary (British World English)* [on-line]. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/flash-mob#m\\_en\\_gb0972977](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/flash-mob#m_en_gb0972977).
- Flash mob! – Kampania „Drugie życie”* [on-line]. [Dostęp 12.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://drugiezycie.org.pl/2012/11/flash-mob/>.
- Flash mob na Dworcu Centralnym promował autobiografię Burta Bacharacha. Booklips.pl* [on-line]. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://booklips.pl/newsy/flash-mob-na-dworcu-centralnym-promowal-autobiografie-burta-bacharacha/>.
- Flash Mob Les Miserables w Złotyach Tarasach 15.04.2011 – YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=LcHZF32PysQ>.
- Flash mob "Nędznicy" w wykonaniu Polaków – Demotywatory.pl* [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://demotywatory.pl/4092747>.
- Flashmob recreates Rembrandt painting The Night Watch – YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=y1ys2UCROU0&feature=youtu.be>.

---

<sup>47</sup> Gębarowski M., Flash mob - istota zjawiska oraz determinanty wykorzystania w działaniach promocyjnych podmiotów rynkowych. *Modern Management Review* 2013, nr 2, s. 40-41.

- Flash mob - Word Spy* [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://wordspy.com/index.php?word=flash-mob>.
- Gębarowski M., Flash mob - istota zjawiska oraz determinanty wykorzystania w działaniach promocyjnych podmiotów rynkowych. *Modern Management Review* 2013, nr 2, s. 33-42. e-ISSN 2353-0758.
- Hill L., O'Sullivan C., O'Sullivan T., *Creative Arts Marketing*. Wyd. 2. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0750657375.
- Killer cell: people celebrate pillows fights around the world* [on-line]. [Dostęp 22.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://killercell.blogspot.com/2011/04/people-celebrate-pillows-fights-around.html>.
- Le Bon G., *Psychologia tłumu*. [przeł. Bolesław Kaprocki]. Wyd. 3 popr. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1986. ISBN 83-01-06451-X.
- Milgram S., Bickman L., Berkowitz L., Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology* 1969, vol. 13, nr 2, s. 79-82. ISSN 0022-3514.
- Nowska A., *Kether zaprasza tłum* [on-line]. [Dostęp 10.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.slowoludu.com.pl/gazeta/codzienna/2003/XI/28/13.pdf>.
- Nędznicy w Złoty Tarasach (wideo) - Wiadomości - Marketing przy Kawie - praktyczne wskazówki, śmiałe idee* [on-line]. [Dostęp 20.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=29356>.
- Niven L. i in., *Three trips in time and space: original novellas of science fiction*. Nowy Jork: Hawthorn Books, 1973.
- Onze helden zijn terug!* – YouTube [on-line]. [Dostęp: 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=a6W2ZMpsxhg>.
- Poręba P., *PRoto - 03.09.2004 - Niekonwencjonalne metody PR* [on-line]. [Dostęp 10.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.proto.pl/artuku-ly/info?itemId=6137&rob=Niekonwencjonalne\\_metody\\_PR\\_Pawel\\_Poreba](http://www.proto.pl/artuku-ly/info?itemId=6137&rob=Niekonwencjonalne_metody_PR_Pawel_Poreba).
- Proszowska-Sala A., *Dog in the Fog – PR produktowy* [on-line]. [Dostęp 23.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/dog-in-the-fog-pr-produktowy>.
- Rieger S., *Propaganda: utłuda i przymus* [on-line]. Radio France Internationale po polsku, tekst z dnia 19 września 2008. [Dostęp 18.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: [http://www1.rfi.fr/actupl/articles/105/article\\_5680.asp](http://www1.rfi.fr/actupl/articles/105/article_5680.asp).
- "Say a Little Prayer" Dworzec Centralny flash mob – YouTube* [on-line]. [Dostęp 21.11.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=h0kcxNWDnX8&spfreload=10>.
- Schäfer D., Pierwszy spindoktor XX wieku. Sztuka wmawiania [on-line]. *Polityka*, 17 sierpnia 2009. [Dostęp 14.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/swiat/299576,1,pierwszy-spindoktor-xx-wieku.read>. ISSN 0032-3500.
- Smoleń T., Produkt kultury – charakterystyka marketingowa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2006, nr 720, s. [87]-100. ISSN 1898-6447.
- Szlendak T., Pietrowicz K., *Moda, wolność i kultura konsumpcji*. W: Szlendak T., Pietrowicz K. (red.). *Rozkoszna zaraza. O rządach mody i kulturze konsumpcji*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007, s. [7]-26. ISBN 978-83-229-2853-0.

- The T-Mobile Dance – YouTube* [on-line]. [Dostęp 30.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.youtube.com/watch?v=VQ3d3KigPQM#>.
- Wasik B., My crowd. Or, phase 5: A report from the inventor of the flash mob [on-line]. *Harper's Magazine*, marzec 2006. [Dostęp 20.09.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://harpers.org/archive/2006/03/my-crowd/>.
- Witkowska A., *Flash mob: medytacja w centrum handlowym - MM Moje Miasto* [on-line]. [Dostęp 28.10.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mmkrakow.pl/singleVideo/5344>.

**SATYSFAKCJA KLIENTA  
A RYZYKO DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

*Lech Nieżurawski, Krzysztof Śmiatacz, Grażyna Omczarczyk-Szpakowska*

**Abstrakt:** Celem referatu jest pokazane roli satysfakcji klienta w ograniczaniu ryzyka związanego z rynkową działalnością przedsiębiorstwa. Wyniki pomiaru poziomu satysfakcji klientów umożliwiają stworzenie systemu wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwem spadku przychodów ze sprzedaży w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja klienta, przyczyny i skutki satysfakcji klienta, metody zarządzania ryzykiem, analiza portfelową.

**JEL Classifications:** D22, D81.

## **1. Wprowadzenie**

Zagadnienie satysfakcji klienta znane jest od lat 60. XX wieku. Odgrywa ono coraz większą rolę w świadomości praktyków biznesu. Wynika to z coraz powszechniejszej świadomości przedsiębiorców, że klient jest jedynym i najważniejszym gwarantem ich istnienia i rozwoju. Świadomość tą stymuluje dodatkowo sytuacja na polskim rynku, który coraz bardziej upodabnia się do rynków krajów wysokorozwiniętych, cechujących się silną konkurencją, ograniczoną pojemnością po stronie popytu, mnogością ofert substytucyjnych oraz – co równie istotne – kończącym się okresem dekonunktury w gospodarce. Obecne jest zatem wśród przedsiębiorców poczucie niepewności, które wpływa na podejmowane przez nich decyzje.

Celem referatu jest pokazane roli zarządzania satysfakcją klienta w ograniczaniu ryzyka związanego z rynkową działalnością przedsiębiorstwa.

## 2. Przyczyny i skutki satysfakcji klienta

Ryzyko biznesowe ściśle związane jest z decyzjami podejmowanymi przez konsumentów w kwestii zakupu albo nie konkretnych towarów. Na decyzje te istotny wpływ ma satysfakcja z konsumpcji.

Kształtowanie się stanu zadowolenia jest, według twórców modelu Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta (ACSI), zjawiskiem dosyć złożonym (rysunek 1). Wpływają nań odczucia związane z obrazem jakości i wartości towaru powstającego w świadomości klienta pod wpływem oczekiwań (są to okoliczności poprzedzające satysfakcję). Kreują one stan satysfakcji klienta, który w konsekwencji skutkuje jego lojalnością w stosunku do firmy lub niezadowoleniem z towaru, wyrażającym się w reklamacjach lub w negatywnych opiniach przekazywanych znajomym.

Oczekiwania<sup>1</sup> związane są z potrzebami<sup>2</sup>, które są podstawą do wzmaganie ludzkiej aktywności. Jakkolwiek pojęcie potrzeb wydaje się jasne i intuicyjnie zrozumiałe niemal dla każdego człowieka, do tej pory właściwie żadna z dyscyplin naukowych nie zdołała go jednoznacznie zdefiniować. Jest ono bowiem – wbrew pozorom – wieloznaczne i w związku z tym dotyczące go definicje są zróżnicowane, zindywidualizowane i uzależnione często od konkretnych celów badawczych i metod<sup>3</sup>. Zdaniem Kotlera potrzeba ludzka to stan odczuwania braku zaspokojenia<sup>4</sup>.

Według jednej z najpopularniejszych definicji, przez to pojęcie rozumie się pożądanie wartości użytkowych dóbr i usług, wynikające z osiągniętego stopnia rozwoju gospodarczego i kulturowego społeczeństwa<sup>5</sup>. Murray, autor znanej koncepcji potrzeb psychicznych, definiuje potrzebę psychiczną jako hipotetyczną, fizykochemiczną siłę działającą w mózgu, która organizuje percepcję, napęd do działania oraz inne grupy reakcji, w celu zmiany sytuacji niezadowolającej, wywołującej stan napięcia jednostki<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Oczekiwanie to to, czego się pragnie i spodziewa. *Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 16.06.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl>.

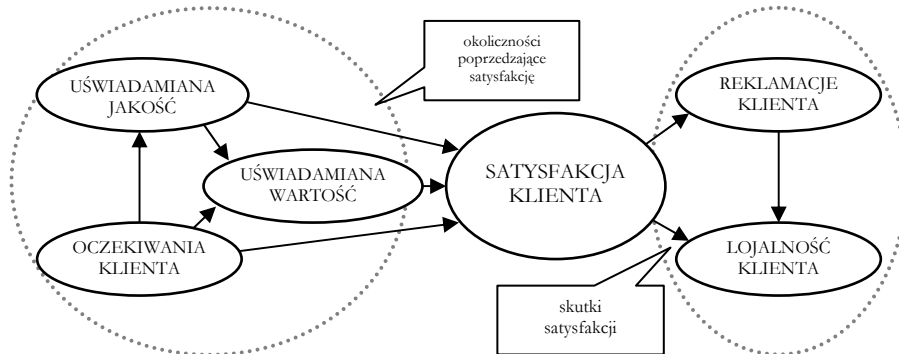
<sup>2</sup> Potrzeba to silnie odczuwane pragnienie; to, co jest potrzebne do normalnej egzystencji lub do właściwego funkcjonowania. *Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 16.06.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl>.

<sup>3</sup> Bywalec C., Rudnicki L., *Podstawy ekonomiki konsumpcji*, Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 1999, s. 9.

<sup>4</sup> Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg Sja, 1999, s. 6.

<sup>5</sup> Krasieński Z., Piasny J., Szulce H., *Ekonomika konsumpcji*. Warszawa: PWE, 1984, s. 30.

<sup>6</sup> Siek S., *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1984, s. 9.



Rysunek 1. Model kształtowania się satysfakcji klienta

Źródło: Fornell C., Johnson M. D., Anderson E. W., Cha J., Bryant E., The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing* 1996, October, Vol. 60, s. 8.

W przypadku potrzeb, które mają zostać zaspokojone w drodze konsumpcji rynkowej, motywacja ta musi być wystarczająco silna, aby – wobec istniejących ograniczeń budżetu i mnogości konkurencyjnych potrzeb – zainicjować rozpoczęcie procesu decyzyjnego<sup>7</sup>.

Innymi słowy, proces zakupu<sup>8</sup> rozpoczyna się odczuwaniem potrzeby jako braku czegoś, stanem nieokreślonego napięcia wynikającego z dostrzegania różnicy między tym, co konsument posiada i użytkuje (aktualnym stanem rzeczy), a tym, co chciałby posiadać i użytkować (idealnym stanem rzeczy). Między obecnym a idealnym stanem rzeczy praktycznie zawsze istnieje różnica. Nie każda jednak jest w stanie wyzwolić działanie prowadzące do zakupu. Może to uczynić jedynie taka, która ma znaczne walory motywujące<sup>9</sup>. W dalszych etapach klient zmierza w kierunku procesu zakupu, najpierw szukając informacji na temat sposobów zaspokojenia potrzeby, potem oceniając swoje szanse na jej realizację. Kiedy jego odczucia co do możliwości zaspokojenia potrzeby są pozytywne, podejmuje decyzję o zakupie.

Niezadowolenie klienta z dokonanego zakupu prowadzi do powstania zjawiska dysonansu pozakupowego. Jest ono związane z przeświadczeniem konsumenta o podjęciu przez niego niewłaściwej decyzji<sup>10</sup>. Inaczej mówiąc, dysonans pozakupowy to uczucie psychologicznego napięcia lub obawy, których konsument może doświadczyć po dokonaniu zakupu. Koncepcja tego zjawiska wywodzi się z teorii tzw. dysonansu poznawczego, sformułowanej przez Festin-

<sup>7</sup> Pacut M., Decyzje nabywcze konsumentów książki i ich uwarunkowania, *Marketing i Rynek*, 2005, nr 4.

<sup>8</sup> Przedstawiony proces podejmowania decyzji przez konsumentów nazywany jest w skrócie modelem EKB od nazwisk autorów Engela, Kollata i Blackwella.

<sup>9</sup> Smyczek S., Dysonans pozakupowy – porażka czy obszar działania firmy?, *Marketing i Rynek* 2002, nr 3, s. 9-10.

<sup>10</sup> Garbarski L., *Zachowania nabywców*. Warszawa: PWE, 1998, s. 74.

gera. Przyjął on założenie, że ludzie odczuwają potrzebę wewnętrznej harmonii (konsonansu) między swoimi postawami, przekonaniem i wartościami. W przypadku istnienia niezgodności między przynajmniej dwoma elementami tego układu (tzn. gdy równocześnie występują przekonania czy postawy wewnętrznie sprzeczne), powstaje sytuacja przykrego napięcia wewnętrznego (dysonansu).

Kolejnym istotnym pojęciem jest jakość, która według Jurana jest „stopniem w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa)”<sup>11</sup>. Rozszerza tę definicję Skrzypek, według której jakość to spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, co z kolei prowadzi do zadowolenia, a zadowolenie to bardzo dobra i wiarygodna miara jakości<sup>12</sup>.

Definicji jakości jest chyba tyle, ilu autorów publikacji dotyczących tej tematyki. Jednakże główny nurt objaśniania tego terminu skupia się na spełnianiu potrzeb klienta przez produkt, rozumiany jako wyrób materialny lub niematerialna usługa. Jakość nie oznacza obecnie tylko braku defektów czy zgodności z przyjętymi założeniami, ale obejmuje całe spektrum działalności przedsiębiorstwa.

Z kolei wartość dostarczana klientowi definiowana jest jako różnica (rysunek 2) między całkowitą wartością (towaru) dla klienta a całkowitym kosztem przez niego ponoszonym (kosztem, jaki musi ponieść w związku z jego uzyskaniem).



Rysunek 2. Elementy równania wartości dostarczonej klientowi

Źródło: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa: PWE, 2002, s. 520.

Całkowita wartość dla klienta jest sumą wszystkich wartości, jakie otrzymuje nabywca w związku z ofertą marketingową. Wartość ta wchodzi w skład zbioru korzyści, jakie dostaje klient wraz z oferowanym mu towarem, i obejmuje ich cztery kategorie<sup>13</sup>:

- korzyści odniesione do cech i właściwości danego produktu, związane z jego funkcjonowaniem, ceną, czasem,
- korzyści związane z jego obsługą,
- korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień,
- korzyści wynikające z prestiżu i zaufania.

<sup>11</sup> Michalak A., Karaszewski R., Jakość wyrobu a jakość usługi. W: Sikora T. (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 2006, s. 68.

<sup>12</sup> Skrzypek E., *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2000, s. 9.

<sup>13</sup> Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, 2003, s. 128.



Na przykład, suma wartości, jakie w swoim odczuciu otrzymuje klient, powinna być większa wówczas, gdy zostanie obsłużony szybciej niż wolniej (aczkolwiek nie dotyczy to być może okazjonalnych klientów ekskluzywnych restauracji). Podobnie być powinno w sytuacji, kiedy klient zostanie obsłużony dokładnie tak, jak tego oczekiwał, otrzyma coś za darmo, poczuje się wyjątkowo – wtedy również kalkulowana subiektywnie wartość powinna rosnać.

Calkowity koszt klienta nie jest tożsamy tylko z kosztami finansowymi (materialnymi). Zawierają się tu także utracony czas, energia i koszty psychiczne, związane z pozyskaniem produktu (koszty niematerialne). Przykładowo, klient o wysokich zarobkach nie będzie sam naprawiał urządzeń AGD w swoim domu, bo może uznać, iż jego czas jest tak cenny, że taniej będzie wynająć specjalistę. Jeśli jednak będzie do takiej naprawy zmuszony, bo serwis zaanonsował przyjazd w bardzo odległym terminie, to jego subiektywna wycena calkowitych kosztów, jakie poniósł, żeby korzystać ze sprzętu AGD (głównie z powodu znacznego wzrostu kosztów o charakterze niematerialnym), może wzrosnąć do takiego stopnia, że przewyższą one calkowitzą wartość, jaką w swoim odczuciu otrzymał (wartość dla klienta). W konsekwencji, wycena dostarczonej mu wartości będzie ujemna. Spowoduje to negatywne odczucia, które z dużym prawdopodobieństwem przyczynią się do zmiany dostawcy sprzętu w przyszłości.

Należy podkreślić, iż mimo że termin „wartość dla klienta” (a tym bardziej „wartość dostarczona klientowi”) nie jest tak popularny w literaturze jak inne omawiane tutaj czynniki satysfakcji, to jest niezwykle istotny, ponieważ wpływa w największym stopniu na ocenę stopnia konkurencyjności oferty danej firmy w stosunku do jej rywali. Nawet najbardziej zadowolony i przywiązany klient może odejść do konkurencji, jeśli uzna, że ta proponuje mu korzyści większe niż oferowane przez dotychczasowych dostawców.

Termin zadowolenie klienta (z języka angielskiego *customer satisfaction*, *consumer satisfaction*) ściśle wiąże się z terminem „satysfakcja”, który w kontekście biznesowym bywa utożsamiany z pojęciem jakości, szczególnie w zakresie świadczenia usług. Słowo satysfakcja pochodzi z łacińskiego *satis* (wystarczająco) i *facere* (zrobić). Słowem powiązany jest *satiatio*, które, w luźnym tłumaczeniu, oznacza wystarczająco albo do przesady wystarczająco<sup>14</sup>.

Oliver definiuje satysfakcję, jako przyjemne spełnienie; klient odbiera zmysłami spełnienie swoich potrzeb, pożądań, celów, a spełnienie to napelnia go przyjemnością; satysfakcja jest zmysłowym odczuciem związanym z konsumpcją<sup>15</sup>.

Dbalność o wysoki poziom satysfakcji klienta jest najlepszą inwestycją firmy, gdyż skutkuje zwiększeniem liczby lojalnych klientów, co bezpośrednio

---

<sup>14</sup> Rust R. T., Oliver R. L., Service Quality. Insights and Managerial Implications From the Frontier. W: Rust R. T., Oliver R. L. (red.), *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications, 1994, s. 3-4.

<sup>15</sup> Oliver R. L., Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing* 1999, Vol. 63, s. 34.

(w trzykrotnie wyższym tempie) wpływa na wzrost rozmiarów sprzedaży. Potwierdzają to badania i analizy rynku amerykańskiego<sup>16</sup>.

W latach 70. XX w. badacze studiujący działania marketingowe na rynku B2B odkryli, że dostawcy, którzy utrzymują bliskie stosunki ze swoimi klientami, mają jakby „lepszych” klientów. A i ci ostatni, również uważający swoich dostawców za „lepszych”, są bardziej skłonni do utrzymywania współpracy i dzielenia się swoimi korzyściami z dostawcami. Zatem występuje obopólna korzyść<sup>17</sup>. To wpłynęło na zwiększone zainteresowanie zagadnieniem lojalności klientów wobec obsługujących ich firm, z wymiernych dla firm powodów.

Większość definicji lojalności koncentruje się na aspekcie przyjaźni i więzi z firmą. Najbardziej kompleksową definicję zaprezentowali Stum i Thiry, a poparła ją Griffin – autorka książki na temat strategii budowania lojalności. Twierdzą oni, że lojalny klient to osoba, która:

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzysta z pełnego wachlarza usług oferowanych przez firmę,
- rozpowszechnia pozytywne informacje o tej firmie innym osobom,
- jest odporna na działania firm konkurencyjnych,
- toleruje drobne potknięcia firmy<sup>18</sup>.

Słuszność tak rozumianej lojalności klienta została potwierdzona w badaniach, prowadzonych przez Liljander i Strandvika, dotyczących siły związku klientów z ich bankami w Finlandii. Badania te dowiodły, że w przypadku istnienia silnej więzi klienci nie zwracali uwagi na działania promocyjne konkurencji, nie byli nawet skłonni porównywać innych banków z bankiem, z którego usługami czuli się związani<sup>19</sup>. Nie znaczy to jednakże, że zawsze usatysfakcjonowany klient jest lojalny i zwiększa (lub przynajmniej utrzymuje) poziom swoich wydatków na towary danej firmy<sup>20</sup>.

Należy podkreślić, że model ACSI został tutaj przedstawiony z uwagi na jego ogromną popularność w świecie, natomiast pierwszy Narodowy Wskaźnik

---

<sup>16</sup> Analizy te dowodzą, że 5% wzrostu lojalności klientów prowadzi do 15% wzrostu sprzedaży firmy. Baran T., Jak usatysfakcjonować klienta, *Marketing w Praktyce* 2000, nr 1, s. 20.

<sup>17</sup> Dowling G. R., Uncles M., Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Management Review* Summer 1997, Vol. 38, s. 72.

<sup>18</sup> Rudawska E., Kształtowanie lojalności klientów jako element misji i wypływająca z niej kultura organizacyjna firmy usługowej. W: Rogoziński K. (red.), *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, 2001, s. 247.

<sup>19</sup> Colgate M., Steward K., Kinsella R., Customer defection: a study of the student market in Ireland, *International Journal of Bank Marketing* 1996, No. 3, s. 27.

<sup>20</sup> Niejednoznaczność następstwa lojalności po poczuciu satysfakcji wskazują East R., Wright M. i Vanhuele M. W: East R., Wright M. i Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwer business, 2011, s. 215-217.

Satysfakcji Klienta opracowano w Szwecji. Amerykanie zaadaptowali go w celu stworzenia własnego narodowego wskaźnika – ACSI<sup>21</sup>.

Oprócz modelu ACSI, w literaturze obecne są liczne inne podejścia do pojęć dotyczących modeli kształtowania się satysfakcji. Model emocjonalny podkreśla siłę satysfakcji uzależnionej od siły emocji ją powodujących. Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany jest uzupełniony o swoistą kalkulację opłacalności. Model confirmacyjny jest zbieżny z emocjonalnym – satysfakcję uznaje się za stan powstający na skutek słabego pobudzenia afektywnego (mocne pozytywne pobudzenie emocjonalne powoduje zachwyt klienta). Model dysconfirmacyjny – kontynuuje założenie z modelu poprzedniego, że potwierdzenie oczekiwań wpływa na satysfakcję klienta, jednakże podkreśla, iż w większości przypadków klienci nie doświadczają potwierdzenia swoich oczekiwań, co przyczynia się do ich niezadowolenia. W modelu Noriaki Kano rozpatruje się satysfakcję przez pryzmat funkcjonalności produktu, a konkretnie pewnych atrybutów dóbr i usług i ich wpływu na dostarczanie satysfakcji konsumentom. Model PROSAT wskazuje wymiary określające satysfakcję klienta oraz zwraca uwagę na fazy kontaktu z klientem, w trakcie których satysfakcja wzrasta bądź maleje. A w modelu Sprenga i MacKenziego autorzy dowodzą, że uczucie satysfakcji jest wypadkową: potrzeb klienta, oczekiwań w odniesieniu do tego produktu oraz doświadczeń z użycia produktu<sup>22</sup>.

Pamiętając zatem o licznych dorobku innych autorów, dalsze rozważania związane z kwestiami skutków i następstw satysfakcji będą rozpatrywane na bazie elementów modelu ACSI.

### 3. Ryzyko – definicja i przykłady klasyfikacji

Ryzyko jest pojęciem popularnym zarówno w języku potocznym, jak i profesjonalnym (biznesowym oraz naukowym). Określa się nim codzienne sytuacje, zazwyczaj w kontekście niebezpieczeństwa, oraz używa jako terminu określającego jedno z ważniejszych zjawisk zachodzących w życiu gospodarczym.

Termin ryzyko to „możliwość, że coś się nie uda (też: przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny)”<sup>23</sup>, co ma znaczenie raczej negatywne. Dla biznes-

---

<sup>21</sup> Podmioty rynkowe brane pod uwagę w badaniach narodowych wskaźników wymieniane są m.in. w: Johnson M. D., Herrmann A., Gustafsson A., Comparing customer satisfaction across industries and countries, *Journal of Economic Psychology*, 2002, No. 23, s. 758-759.

<sup>22</sup> Zob. Haffer R., Satysfakcja klientów i jej pomiar. W: Sudol S., Szymczak J., Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: PWE, 2000, s. 285-287; Stewart A., Przegląd modeli satysfakcji klienta, *WSPiZ, MBA* 5(76) 2005, wrzesień-październik, s. 52-56; Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., Attractive quality and must-be quality, *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 1984, Vol. 14, s. 39-48; Schneider W., *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 2000, s. 24-25.

<sup>23</sup> *Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 16.06.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl>.

mena ryzyko to podstawowy element środowiska, w którym działa – istnienie ryzyka oznacza niepewność przyszłych wyników, lecz może być ono zarówno źródłem tylko strat (podejście głównie autorów niemieckich), jak i strat lub korzyści (podejście amerykańskie). Istnienie ryzyka może bowiem oznaczać istnienie szansy zarówno na wynik gorszy, jak i lepszy od spodziewanego<sup>24</sup>.

Z pojęciem ryzyka związane jest zagadnienie niepewności. Źródłem niepewności (braku stanowczego przeświadczenia, że tak było, jest lub będzie) jest złożoność, nieokreśloność i nieciągłość zjawisk społeczno-ekonomicznych. W jej wyniku ludzie i rzeczy mogą zaburzać stabilność wnętrza i otoczenia organizacji. Niepewność z kolei przekształca się w ryzyko.

Ryzyko wiąże się z możliwością nieuzyskania zamierzonych efektów lub poniesienia niezamierzonych nakładów, a nawet strat. Zatem ryzyko stwarza możliwość nieuzyskania zamierzonych efektów, natomiast możliwość nieuzyskania zamierzonych efektów nie jest ryzykiem. Niebezpieczeństwo podjęcia złej decyzji może być następstwem ryzyka lub jednym z jego przejawów<sup>25</sup>.

Chcąc podsumować różnicę między niepewnością a ryzykiem, wielu zgodzi się, że ryzyko jest mierzalne (określa się je na podstawie prawdopodobieństwa w sensie statystycznym bądź subiektywnym), a niepewność jest określana w oparciu o prawdopodobieństwo w sensie subiektywnym<sup>26</sup>. W niniejszej pracy będzie używane pojęcie ryzyka, mimo że autorzy mają świadomość znaczeniowego dysonansu z określeniem niepewność oraz spotykanego podejścia do obydwu terminów jako synonimów.

Aby lepiej zrozumieć naturę ryzyka, konieczne jest wyodrębnienie jego części składowych. Autorzy amerykańskiego podręcznika do przedmiotu „Zarządzanie ryzykiem” wyróżniają następujące elementy ryzyka:

- przedmiot, np. wartości materialne, jak np. samochód, niematerialne, jak np. zaufanie klientów do firmy;
- siły sprawcze, które mogą spowodować wystąpienie strat, takie jak: naturalne (np. powódź), spowodowane przez ludzi (np. niedbalstwo). Dodają także ryzyko ekonomiczne, którego źródłem są ludzie, ale trudno jest zidentyfikować jednostkę bezpośrednio odpowiedzialną za stratę (ryzyko to powstaje w wyniku zagregowanych działań milionów ludzi a proces agregacji trwa bardzo długo);
- potencjalny wpływ strat i szkód na sytuację finansową firmy<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Tarczyński, W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: PWE, 2001, s. 15.

<sup>25</sup> Nahotko S., *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1996, s. 79-85.

<sup>26</sup> Nahotko S., dz. cyt., s. 92.

<sup>27</sup> Wierzbńska M., *Ryzyko w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996, s. 15.

Mając na uwadze wspomniane amerykańskie podejście do ryzyka, wyróżnia się ryzyko czyste i spekulacyjne. Z ryzykiem czystym mamy do czynienia jeżeli jedyną alternatywą obecnego stanu jest wystąpienie szkody (np. pożar magazynu). Natomiast ryzyko spekulacyjne charakteryzuje się tym, iż nieznanne przyszłe zdarzenia mogą spowodować zarówno straty, jak i zyski<sup>28</sup>. Wprowadzając nowy produkt lub modyfikując stary, przedsiębiorca ryzykuje licząc na osiągnięcie sukcesu. Ostatni kontekst jest niejako kwintesencją biznesu.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa, można wyróżnić cztery podstawowe typy ryzyka (tabela 1):

1. Ryzyko kredytowe – związane z możliwością niedotrzymania warunków umowy przez drugą stronę transakcji.
2. Ryzyko operacyjne – obejmuje straty wynikające z braku kontroli nad jakością produkcji, defraudacją, zdarzeniami losowymi itp.
3. Ryzyko rynkowe – wywodzi się ze zmienności rynku finansowego, dotyczy zmian cen instrumentów, stóp procentowych i płynności.
4. Ryzyko biznesowe – odnosi się do niepewności, co do efektów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie normalnej działalności operacyjnej, np. ryzyko powodzenia nowego produktu.

Tabela 1. Przykłady klasyfikacji ryzyka w przedsiębiorstwie

Ryzyko kredytowe	Ryzyko operacyjne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko kraju</li> <li>• ryzyko upadłości</li> <li>• ryzyko płynności firmy</li> <li>• ryzyko drugiej strony transakcji</li> <li>• ryzyko koncentracji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko systemowe</li> <li>• ryzyko kontroli</li> <li>• ryzyko katastroficzne</li> <li>• ryzyko defraudacji</li> <li>• ryzyko prawne</li> <li>• ryzyko organizacyjne</li> </ul>
Ryzyko rynkowe	Ryzyko biznesowe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko kursowe</li> <li>• ryzyko ceny towarów</li> <li>• ryzyko stóp procentowych</li> <li>• ryzyko płynności instrumentów finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryzyko sprzedaży</li> <li>• ryzyko reputacji i marketingu</li> <li>• ryzyko akceptacji nowego produktu</li> <li>• ryzyko konkurencji</li> <li>• ryzyko jakości produktów</li> <li>• ryzyko środowiska gospodarczego</li> </ul>

Zródło: Socik, A., Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne, *Rynek Terminowy* 2000, nr 10.

#### 4. Możliwości zarządzania ryzykiem

Nawiązując do wcześniej wymienionych rodzajów ryzyka, można zaproponować dodatkowe jego rodzaje, ściśle związane z modelem ACSI, takie jak:

<sup>28</sup> Wierzbńska M., dz. cyt., s. 16.

- ryzyko oczekiwań,
- ryzyko uświadamianej jakości,
- ryzyko uświadamianej wartości,
- ryzyko satysfakcji (najistotniejsze),
- ryzyko reklamacji,
- ryzyko lojalności.

Ryzyko oczekiwań może mieć związek z kreowaniem potrzeb klientów i przez to wzbudzaniem czasami coraz większych oczekiwań. Widać to na przykład na rynku produktów kosmetycznych. Producenci przez dziesięciolecia wykreowali, zwłaszcza u kobiet, wiele nowych potrzeb, co doprowadziło do dywersyfikacji i proliferacji produktów. Jednakże wiele z tych produktów wzbudza raczej nierealne marzenia niż zaspokaja coraz wyższe oczekiwania. Jeśli krem nie zmniejsza zmarszczek (albo zmniejsza je tak, że widać efekt pod mikroskopem elektronowym, a zatem reklama nie kłamie), to klienci mogą nie tylko odwrócić się od tego produktu, ale i od całej marki.

Ryzyko uświadamianej jakości związane jest z zagadnieniem jakości, którą Urbanek dzieli na jakość zewnętrzną i wewnętrzną. Jakość wewnętrzną odnosi on do procesów produkcyjnych<sup>29</sup>. Wydaje się, że obecnie jest ona standardem. Szczególną troską powinna zostać zatem objęta raczej jakość zewnętrzna. Odnosi się ona do tego, co odczuwają klienci w wyniku doświadczeń z zakupem i konsumpcją. Jest wynikiem zestawienia korzyści pozamaterialnych i funkcjonalnych, jakich dostarczają produkty i serwis posprzedażowy, z ich ceną, a także wniosków, które na tej podstawie są wysnuwane przez konsumentów<sup>30</sup>. Jeśli producent samochodów produkuje znakomite pojazdy, ale dealerzy nieumiejętnie je sprzedają i długo naprawiają, to klienci ich nie kupią, mimo że wiedzą, że są znakomitej jakości (ale tylko wewnętrznej).

Ryzyko uświadamianej wartości w świetle wyszczególnionej jakości zewnętrznej jest zbliżone znaczeniowo. Jednakże wartość nie bez powodu jest umieszczona w modelu ACSI najbliższej „satysfakcji klienta”. Klient szuka największej dla siebie wartości. Zatem jeśli klient, trzymając się wcześniejszego przykładu, nie zbierał sam w salonach informacji szczegółowych o wymarzonym modelu samochodu oraz nie będzie jeździł do serwisu w razie przeglądów i awarii, to jego uświadamiana wartość będzie wyższa niż kogoś, kto musiał zmagać się z nieprzeszkolonym sprzedawcą i zbyt długim oczekiwaniem na obsługę w serwisie (poświęcił dużo swojego czasu).

Lojalności klienta nie można kupić, ale trzeba na nią zasłużyć. To slogan, który zna wielu biznesmenów. Zatem można zadać pytanie, po co przekupywać

---

<sup>29</sup> Urbanek G., Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy, *Marketing i Rynek* 2004, nr 6, s. 6-7.

<sup>30</sup> Urbanek G., dz. cyt., s. 7.

wszystkich klientów stacji benzynowych mirażem rabatów rozdając prawie w każdej sieci stacji lojalnościowe karty rabatowe. Poza tym, uwzględniając znaną zasadę Pareto, wiadomo, że nie ma sensu dbać o wszystkich lojalnych klientów. Jak wynika z rysunku 1, lojalność bierze się również z reklamacji. Zatem klient zmuszony do zakupu u monopolisty, nawet jeśli nie będzie się mu skarżył i będzie u niego kupował, nie będzie w pełni usatysfakcjonowany.

W kontekście tych przykładów pojawia się pytanie o możliwość zarządzania ryzykiem w taki sposób, aby poziom satysfakcji klientów był jak najwyższy.

„Zarządzanie” różnymi obszarami życia to termin używany i być może nadużywany ostatnio stosunkowo często. W literaturze opisuje się np. zarządzanie jakością, satysfakcją, lojalnością, zatem – można rzec – możliwe jest także zarządzanie ryzykiem. Jednakże „zarządzanie” możliwością (nie)uzyskania zamierzonych efektów<sup>31</sup> brzmi dosyć karkołomnie i być może lepiej brzmiałoby „prognozowanie” ryzyka. Autorzy tekstu skupią się głównie na możliwości przewidywania ryzyka, używając jednakże sformułowań nawiązujących do zarządzania ryzykiem.

Różne klasyfikacje metod zarządzania ryzykiem proponują zarówno autorzy polscy<sup>32</sup>, jak i zagraniczni<sup>33</sup>. Jedną z ogólnych metod zarządzania ryzykiem, wymienianą m.in. przez S. Nahotko, jest analiza profilowa. Według tej metody (której odmianą jest analiza SWOT) można wycenić mocne i słabe strony w działalności gospodarczej. Silne strony służą do budowania na nich strategii, natomiast identyfikacja słabych stron umożliwia unikanie problemów, które wynikają z pojawienia się ryzyka. W procesie definiowania słabości i siły wykorzystuje się dwa narzędzia diagnostyczne:

- listę obszarów strategicznych firmy,
- opis najsilniejszego konkurenta.

Wyniki badań symulowanego producenta, sprzedawcy i serwisanta samochodów wykorzystane w analizie profilowej, mogłyby wyglądać jak na rysunku 3. Zaprezentowano na nim hipotetyczne obszary strategiczne oraz opis tych samych u najsilniejszego konkurenta, wyrażony w wartości wskaźnika satysfakcji klientów. Ponieważ wartości wskaźników satysfakcji prognozują zmiany wartości sprzedaży, zatem obserwując wartości wskaźników można przewidywać „ryzyko satysfakcji”.

Na rysunku 3 przedstawiono symulowane wyniki pomiaru poziomu satysfakcji dla firmy wykonującej własną analizę portfelową (WSNK) oraz wyniki

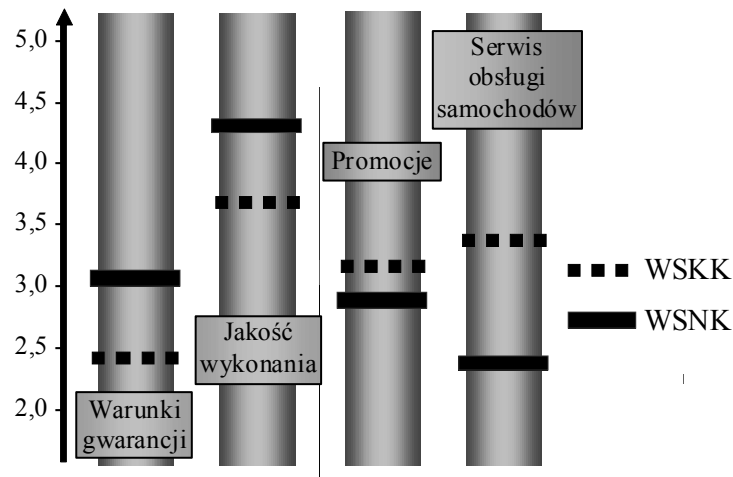
---

<sup>31</sup> Spotykane są także metody zarządzania niepewnością, co w świetle definicji tego terminu również wydaje się problematyczne.

<sup>32</sup> Dylematy klasyfikacji tych metod widać w ewolucji klasyfikacji proponowanej przez S. Nahotko W: Nahotko S., *Efektywność i ryzyko...* dz. cyt.; Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne...* dz. cyt.

<sup>33</sup> Jedną popularniejszych na świecie klasyfikacji metod zarządzania ryzykiem prezentuje J. Lam W: Lam J., *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

tych wartości u najsilniejszego konkurenta (WSKK) producenta, sprzedawcy i serwisanta samochodów.



Objaśnienia: wartości WSKK i WSNK odnoszą się do poziomu satysfakcji mierzonego w skali od 1 (minimalny poziom) do 5 (maksymalny poziom) – oś pionowa.

Rysunek 3. Symulowana wartość wskaźnika poziomu satysfakcji klientów konkurencji (WSKK) i „naszego” klienta (WSNK), producenta, sprzedawcy i serwisanta samochodów dla jego obszarów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Można przyjąć, że niższy poziom wskaźnika satysfakcji klientów firmy wykonującej badania, niż jej najsilniejszego konkurenta, jest niebezpieczny. Na rysunku 3 taka sytuacja ma miejsce w przypadku dwóch ogólnych obszarów uznanych za strategiczne: promocji i serwisu obsługi samochodów. Zilustrowana na wspomnianej ilustracji sytuacja może oznaczać problemy w pracy serwisu obsługi samochodów, związane z:

- błędami popełnianymi przy doborze części zamiennych (popularnym namawianiem klientów na tanie zamienniki),
- nie w pełni profesjonalną wymianą tych części,
- nieumiejętnością komunikacji z klientem zainteresowanym szczegółami dokonanej naprawy,
- niepoinformowaniem klienta o realnym czasie trwania naprawy i przez to zwiększanie jego irytacji wynikającej z przedłużającego się oczekiwania na jej koniec.

Spadający poziom satysfakcji zwiększa ryzyko strat lub zmniejszania przychodów w wyniku powyższych faktów. Identyfikacja takich sygnałów odpo-



wiednio wcześniej pozwala uniknąć coraz większych strat w przyszłości albo przynajmniej mieć ich świadomość.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku obszaru „promocje”. Na przykład, w okresie letnim nasilają się akcje promocyjne związane z obsługą instalacji klimatyzacji, a niezauważanie tego faktu na rynku i utrzymywanie „zwykłych” cen powoduje, że klienci odczuwają dysonans wynikający z poniesienie zbyt wysokich kosztów w relacji do kosztów, które ponieśliby u konkurenta.

W przypadku dwóch pozostałych obszarów (warunków gwarancji i jakości wykonania), wyższy poziom zadowolenia „naszych” klientów w stosunku do konkurentów, to być może zbędne koszty. Może nie ma sensu w związku z tym ponosić kosztów związanych z jednym lub kilkoma kwestiami takimi, jak:

- zbyt długi w stosunku do konkurencji okres gwarancji,
- zbyt szeroki w stosunku do konkurencji zakres gwarancji na elementy samochodu,
- zbyt kosztowne samochody zastępcze,
- zbyt dobra, a zatem kosztowna dla producenta, jakość wykonania (zmniejszająca przez to przychody serwisu).

Zwłaszcza ostatnia kwestia wydaje się kontrowersyjna, ale nie od dziś wiadomo o trwającej od dziesięcioleci w krajach zachodnich polityce obniżania jakości produktów w ramach planowanego postarzania produktów. Za bardzo zadowoleni klienci (w porównaniu z klientami konkurencji) to również ryzyko zbytniego niedoszacowania wartości „naszego” oferowanego samochodu. Podniesienie jego ceny dałoby większe wpływy, a być może dalej „nasi” klienci byłby zadowoleni w większym stopniu, niż u konkurencji.

Spojrzenie od strony „ryzyka satysfakcji” na zagadnienia kalkulacji ryzyka, w wymierny sposób pokazuje wartość takich analiz i badań klientów. Opisany przykład spojrzenia na organizację powinien być standardem dla menedżerów kierujących różnymi zespołami pracowników.

## **5. Podsumowanie**

Ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej często bywa utożsamiane z czysto wymierną kalkulacją prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Sztandarowym przykładem takiego podejścia jest ryzyko kradzieży samochodu, które szacowane jest w zasadzie na zbliżonym poziomie dla całego kraju. Wiadomym jest, że samochód, jako rzecz ruchoma, może znaleźć się zarówno w najspokojniejszym miejscu w kraju, jak i w najbardziej niebezpiecznym. Zatem szacuje się w pewnym sensie średnią arytmetyczną.

Przedsiębiorstwa również próbują kalkulować możliwości zmiany oferty, ponieważ kierownictwo oczekuje wartości wymiernych, bowiem na ich podstawie łatwiej uzasadnić podjętą decyzję.

Zaprezentowana metoda wizualizacji wartości wymiernych wskaźników miękkich, takich jak poziom satysfakcji, nadaje się do interpretacji raczej dla menedżerów wyższego i średniego szczebla, z uwagi na wymaganą dużą wiedzę na temat wnętrza firmy i otoczenia, w którym funkcjonuje.

Autorzy chcieli zwrócić uwagę na coraz większe znaczenie możliwości kalkulowania ryzyka w sposób mniej wymierny niż dominujące metody zarządzania ryzykiem.

## Literatura

- Baran T., Jak usatysfakcjonować klienta, *Marketing w Praktyce* 2000, nr 1.
- Bywalec C., Rudnicki L., *Podstawy ekonomiki konsumpcji*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 1999. ISBN 8387239984.
- Colgate M., Steward K., Kinsella R., Customer defection: a study of the student market in Ireland, *International Journal of Bank Marketing* 1996, No. 3.
- Dowling G. R., Uncles M., Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review* Summer 1997, Vol. 38.
- East R., Wright M. i Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-7526-743-3.
- Fornell C., Johnson M. D., Anderson E. W., Cha J., Bryant E., The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing* 1996, October, vol. 60.
- Garbarski L., *Zachowania nabywców*. Warszawa: PWE, 1998. ISBN 832081135X.
- Haffer R., Satysfakcja klientów i jej pomiar. W: Sudol S., Szymczak J., Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: PWE, 2000. ISBN 83-208-1249-6.
- Johnson M. D., Herrmann A., Gustafsson A., Comparing customer satisfaction across industries and countries, *Journal of Economic Psychology* 2002, No. 23.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., Attractive quality and must-be quality, *The Journal of Japanese Society for Quality Control* 1984, Vol. 14.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1358-1.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg Sja, 1999. ISBN 83-911465-3-7.
- Kraśniński Z., Piasny J., Szulce H., *Ekonomika konsumpcji*. Warszawa: PWE, 1984. ISBN 83-208-0376-4.
- Lam J., *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 978-0471430001.
- Michalak A., Karaszewski R., Jakość wyrobu a jakość usługi, W: Sikora T. (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 2006. ISBN 8392206746.

- Nahotko S., *Efektywność i ryzyko w procesach innowacyjnych*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1996. ISBN 8386827440.
- Nahotko S., *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, 1997. ISBN 8386827904.
- Oliver R.L., Whence Consumer Loyalty, *Journal of Marketing* 1999, Vol. 63.
- Pacut M., Decyzje nabywcy konsumentów książki i ich uwarunkowania, *Marketing i Rynek* 2005, nr 4.
- Rudawska E., Kształtowanie lojalności klientów jako element misji i wypływająca z niej kultura organizacyjna firmy usługowej, W: Rogoziński K. (red.), *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, 2001.
- Rust R. T., Oliver R. L., Service Quality. Insights and Managerial Implications From the Frontier, W: Rust R. T., Oliver R. L. (red.), *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications, 1994. ISBN 9780803949195.
- Schneider W., *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 2000. ISBN 9783478397254.
- Siek S., *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1984. ISBN 8303004689.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2000. ISBN 83-227-1626-5.
- Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 16.06.2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl>.
- Smyczek S., Dysonans pozakupowy – porażka czy obszar działania firmy?, *Marketing i Rynek* 2002, nr 3.
- Socik, A., Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne, *Rynek Terminony* 2000, nr 10.
- Stewart A., Przegląd modeli satysfakcji klienta, WSPiZ, *MBA* 5(76) 2005, wrzesień-październik, s. 52-56.
- Tarczyński, W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*. PWE, Warszawa 2001. ISBN 83-208-1346-8.
- Urbanek G., Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy, *Marketing i Rynek* 2004, nr 6.
- Wierzbńska M., *Ryzyko w gospodarce rynkowej*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1996. ISBN 83-227-0800-9.
- Zymonik Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, 2003. ISBN 8370857442.



## NEGOCJACJE WIELOSTRONNE – WSTĘPNA KONCEPCJA BADAŃ

*Andrzej Kozina*

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przedstawienie problematyki negocjacji wielostronnych z uwagi na istotną rolę tego typu negocjacji w gospodarce oraz nikły stan badań w tym temacie. W artykule zaprezentowano wstępną koncepcję badań wzbogacającą teorię negocjacji o specyficzne narzędzia negocjacji wielostronnych. Celem poniższych rozważań jest zatem opracowanie i zaprezentowanie najważniejszych założeń tej koncepcji, tj. problemów, celów i hipotez oraz narzędzi badania rozważanych negocjacji.

**Słowa kluczowe:** negocjacje, negocjacje wielostronne.

**JEL Classifications:** F51.

### 1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych, i zarazem najtrudniejszych, spośród wyzwań współczesnej teorii i praktyki zarządzania w obszarze negocjacji gospodarczych, jest badanie negocjacji wielostronnych. Uzasadnienie podjęcia tej problematyki wynika z dwóch przesłanek – istotnej roli tego typu negocjacji we współczesnej gospodarce oraz niezadowolającego stanu badań na ich temat.

Z jednej strony, problematyka negocjacji wielostronnych nabiera dzisiaj coraz większego znaczenia z punktu widzenia potrzeb praktyki gospodarczej. Negocjacje takie występują pomiędzy podmiotami działającymi w sieciach międzyorganizacyjnych, zawierającymi alianse strategiczne, tworzącymi struktury wirtualne, układy outsourcingowe itp. oraz w ramach szeregu skomplikowanych

transakcji handlowych i finansowych (zwłaszcza kredytowych i ubezpieczeniowych), a także przy realizacji złożonych przedsięwzięć w sektorze publicznym.

Z drugiej jednak strony, dotychczasowy stan wiedzy na temat rozważanych negocjacji jest wysoce niewystarczający. W literaturze przedmiotu poświęcono im stosunkowo niewiele miejsca, głównie w kontekście relacji międzynarodowych<sup>1</sup>. „Nietrudno znaleźć porady na temat przeprowadzania negocjacji angażujących dwie strony i niewiele spraw, ale tak proste negocjacje w realnym świecie zdarzają się rzadko”<sup>2</sup>. Jak dotąd w badaniach nad negocjacjami wielostronnymi nie stworzono koncepcji metodycznej umożliwiającej ich efektywną analizę i prowadzenie. Wskazanej luki teoretyczno-metodologicznej nie wypełnia nawet obszerna monografia na ich temat<sup>3</sup>.

Uwzględniając powyższe stwierdzenia, w artykule podjęto próbę stworzenia tego rodzaju koncepcji, wzbogacającej teorię negocjacji o specyficzne narzędzia negocjacji wielostronnych. Celem poniższych rozważań jest zatem opracowanie i zaprezentowanie najważniejszych założeń tej koncepcji, tj. problemów, celów i hipotez oraz narzędzi badania rozważanych negocjacji.

## 2. Interpretacja negocjacji wielostronnych

Przed przedstawieniem założeń proponowanej koncepcji, niezbędne jest zdefiniowanie negocjacji wielostronnych jako przedmiotu badań. Z jednej strony, odnoszą się do nich ogólne interpretacje pojęcia negocjacji, jako:

- interakcyjnego procesu decyzyjnego,
- metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia,
- wzajemnej zależności partnerów oraz
- procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości<sup>4</sup>.

Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. W fazie przygotowawczej proces ów jest realizowany przez strony niezależnie od siebie, czyli z punktu widzenia ich celów. Następnie wchodzi w fazę wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, okre-

---

<sup>1</sup> Crump L., Zartman I. W., *Multiparty Negotiation and the Management of Complexity*. *International Negotiation* 2003, vol. 8, no 1, p. 1-5; Dupont C., *Coalition Theory. Using Power to Build Cooperation*. W: Zartman W. I. (red.). *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 148-177.

<sup>2</sup> Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2005, s. 9.

<sup>3</sup> Susskind L. E., Crump L., *Multiparty Negotiation*. Londyn: Sage Publications Ltd., 2008.

<sup>4</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, 2005, s. 17-33; Rządca R., *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE, 2003, s. 23-47; Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012, s. 21-24.

ślonych wstępnie dla każdego z negocjatorów z osobna, w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie - strony uzgadniają kryteria akceptowalne z punktu widzenia ich interesów oraz ustalają zbiór alternatyw rozwiązań negocjowanych problemów, jako część wspólną wyjściowych opcji.

Z drugiej jednak strony, w odróżnieniu od typowych negocjacji dwustronnych, te, w których występuje wiele stron, cechują:

- niejednoznaczne i skomplikowane wzajemne zależności i relacje stron, trudne do opisanie i analizy;
- brak konieczności i\lub możliwości akceptacji wszystkich uczestników celem osiągnięcia porozumienia;
- szeroki i wielowymiarowy kontekst zachowań stron;
- wysoka złożoność procesów oraz
- większa (niż przy negocjacjach dwustronnych) liczba możliwych strategii stron negocjacji<sup>5</sup>.

Szeroki schemat pojęciowy analizy rozważanych negocjacji obejmuje następujące „elementy konstrukcyjne”<sup>6</sup>:

1. pierwotne strony negocjacji i relacje między nimi,
2. stosunki kooperacyjne (koalicyjne) między uczestnikami (po tej samej stronie),
3. stosunki rywalizacyjne „wewnątrz jednej strony” (niezachowującej się jednomyślnie),
4. relacje z tzw. trzecią stroną negocjacji (mediatorem lub arbitrem),
5. relacje ze stronami wspierającymi (agentami i doradcami).

Duża liczba uczestników oraz wielość i różnorodność interakcji pomiędzy nimi, rozstrzygają o znaczącym wzroście złożoności rozważanych negocjacji, w czterech wymiarach<sup>7</sup>:

1. informacyjnym - znaczna ilość różnorodnych danych opisujących negocjacje oraz skomplikowane procesy interpretacji, analizy i przetwarzania tych danych;
2. społecznym - duża liczba i zróżnicowanie cech uczestników negocjacji i relacji społecznych między nimi oraz istotna rola procesów grupowych determinujących racjonalność zachowań;

---

<sup>5</sup> Kramer R. M., The More the Merrier? Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations. W: Bies R. J., Lewicki R. J., Sheppard B. H. (red.). *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, Greenwich, 1991, p. 307-332; Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Poltext, 2003, s. 104.

<sup>6</sup> Crump L., Glendon A. I., Towards a Paradigm of Multiparty Negotiation. *International Negotiation* 2003, vol. 8, no 2, p. 197-234.

<sup>7</sup> Kramer R.M., dz. cyt.

3. proceduralnym – trudności organizacji negocjacji, tj. opracowania i wdrożenia zasad i procedur ich planowania, realizacji i kontroli;
4. strategicznym - skomplikowanie procesów decyzyjnych i obiektywne trudności doboru strategii prowadzenia negocjacji.

Wymienione wymiary stanowią dogodny punkt odniesienia przy formułowaniu założeń koncepcji badania negocjacji wielostronnych, tzn. w ramach identyfikacji problemów badań oraz przy określaniu ich celów i hipotez.

### **3. Problemy badawcze w zakresie negocjacji wielostronnych**

Biorąc pod uwagę cechy negocjacji wielostronnych, pojawia się problem badawczy poszukiwania takiej koncepcji metodycznej, która pozwoli na stworzenie zarówno wyczerpującego ich opisu, jak i wypracowanie skutecznych narzędzi ich prowadzenia, adekwatnych do ich cech, a zwłaszcza ich złożoności.

Szczegółowe problemy badawcze, konkretyzujące przedstawiony wyżej ogólny problem teoretyczny w rozważanym obszarze, można skonkretyzować w przekroju kolejnych wymiarów złożoności negocjacji wielostronnych.

Jeśli chodzi o wymiar informacyjny, to najważniejsze problemy związane są z koniecznością pełnego i wszechstronnego rozpoznania sytuacji negocjacyjnej w warunkach znacznej złożoności danych. Niezbędne jest zatem wykorzystanie ujęcia analitycznego, obejmującego następujące etapy, realizowane z punktu widzenia każdego z uczestników rozważanych negocjacji:

1. wstępny (ogólny) opis sytuacji negocjacyjnej,
2. identyfikacja tej sytuacji (w przekroju jej wymiarów, tj. negocjatorów, środowiska i otoczenia zewnętrznego),
3. sprecyzowanie zakresu analizy (dobór parametrów opisujących te wymiary),
4. określenie potrzeb informacyjnych (adekwatnych do zakresu analizy),
5. rozpoznanie i dobór (ocena jakości) źródeł informacji,
6. zbieranie i weryfikacja (ocena użyteczności) danych źródłowych,
7. porządkowanie informacji (tworzenie ich zbiorów problemowych),
8. cząstkowe analizy merytoryczne,
9. zestawienie i porównanie wyników analiz cząstkowych,
10. opracowanie kompleksowej charakterystyki sytuacji negocjacyjnej (synteza).

Z kolei wymiar społeczny złożoności rozważanych negocjacji – chyba najtrudniejszy do analizy - odzwierciedla zarówno psychologiczne (indywidualne), jak i socjologiczne (grupowe), aspekty zachowań ludzi w negocjacjach, a także mechanizmy i prawidłowości tych zachowań. Potencjalne problemy powodowane są poprzez dużą liczbę i różnorodność charakterystyk zaangażowanych stron, jak również ilość i rodzaje potencjalnych interakcji pomiędzy uczestnikami. Zarówno zachowania indywidualne, jak i procesy grupowe, takie jak syn-



drom myślenia grupowego, polaryzacja interesów i celów, czy zjawisko przesunięcia ryzyka, mogą w zasadniczy sposób ograniczyć racjonalność działań w negocjacjach<sup>8</sup>. Analiza rozważanego wymiaru powinna być zatem realizowana z trzech punktów widzenia:

1. Indywidualnych negocjatorów - konieczne jest uchwycenie wszystkich ich istotnych cech, zarówno merytorycznych (kwestii do negocjacji, celów, interesów, strategii, ofert, argumentów, technik negocjacyjnych itp.), jak i psychologicznych (osobowości, potrzeb, poglądów, oczekiwań, nastawień, pragnień itp.).
2. Całej grupy negocjatorów oraz ich potencjalnych podgrup – istotne są uwarunkowania i zasady tworzenia zespołów, ich cechy, role grupowe, struktury i procesy wewnętrzne, w szczególności komunikacyjne i decyzyjne itp.
3. Wzajemnych interakcji i zależności pomiędzy uczestnikami negocjacji (jednostkami i grupami) – zarówno w aspekcie wpływu zachowań indywidualnych na struktury i procesy grupowe, w szczególności rozważanie problemu przywództwa, jak i oddziaływania zespołu na jego członków, a zwłaszcza rozpatrywanie kwestii tworzenia i stosowania standardów grupowych<sup>9</sup>.

W przypadku wymiaru proceduralnego złożoności negocjacji wielostronnych, uwaga powinna być skoncentrowana na poszukiwaniu efektywnych narzędzi formalnych, porządkujących proces negocjacji. Po pierwsze, chodzi o właściwą strukturalizację tego procesu w formie logicznych faz i etapów. Po drugie, pojawia się szereg problemów szczegółowych związanych z organizacją i przebiegiem negocjacji, takich jak: opracowanie ich zakresu i harmonogramu, określenie reguł uczestnictwa stron, wybór miejsca rozmów i aranżacja przestrzeni, stworzenie warunków do swobodnej dyskusji, ustalenie kolejności i czasu wypowiedzi itp.<sup>10</sup> W przypadku uczestnictwa wielu stron negocjacji wymienione problemy są o wiele trudniejsze do rozwiązania niż w negocjacjach dwustronnych. Każda kwestia wymaga dokładnej analizy, wielu uzgodnień i finalnej akceptacji wszystkich uczestników. Omawiany wymiar złożoności wydaje się być najmniej istotny ze wszystkich, aczkolwiek niekiedy problemy pozornie błahe urastają do rangi kluczowych, warunkujących ewentualne porozumienie. Niezbędne jest zatem wspólne wypracowanie takich reguł organizacji procesu negocjacji, które są respektowane przez wszystkich ich uczestników<sup>11</sup>.

Wreszcie, ostatni - i jak się wydaje najważniejszy - spośród wymiarów złożoności omawianych negocjacji, czyli wymiar strategiczny, sprowadza się do

---

<sup>8</sup> Kamiński J., dz. cyt., s. 101-102.

<sup>9</sup> Rubin J. Z., Swap W. C., Small Group Theory. Forming Consensus Through Group Processes. W: Zartman W. I. (red.). *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 234-267.

<sup>10</sup> Kramer R. M., dz. cyt.

<sup>11</sup> Hoffman E., Negotiating Agreements in Multi-party, Multi-issue Contexts. *Public Sector Digest*, Summer 2010, p. 39-42.

rozwiązania dwóch fundamentalnych problemów. Po pierwsze, chodzi o analizę uwarunkowań i wypracowanie efektywnych modeli wielopodmiotowego podejmowania decyzji, dotyczących zarówno samego procesu decyzyjnego, jak i szczegółowych kwestii wymagających rozstrzygnięcia w ramach tego procesu, a zwłaszcza określenie sposobów tworzenia i wariantowania alternatywnych rozwiązań negocjowanych problemów oraz reguł wyboru preferowanych opcji, tj. uznanych wspólnie za najlepsze<sup>12</sup>. Po drugie, niezbędne jest stworzenie odpowiedniej strategii prowadzenia negocjacji, poprzedzonej wszechstronną i rzetelną analizą sytuacji negocjacyjnej, a to z kolei wymaga opracowania rozwiązań modelowych w tym zakresie. W szczególności należy tutaj wziąć pod uwagę możliwości i ograniczenia zawierania potencjalnych koalicji, celem zwiększenia siły przetargowej w negocjacjach<sup>13</sup>.

#### 4. Cele i hipotezy badania negocjacji wielostronnych

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej problemy badawcze w obszarze negocjacji wielostronnych, niezbędne jest, z jednej strony rozpoznanie i wyjaśnienie prawidłowości ich przebiegu, a z drugiej - wskazanie zasad i procedur ich prowadzenia. W związku z tym głównym (całościowym) celem teoretycznym badań będzie stworzenie kompleksowego (wielowymiarowego) modelu negocjacji wielostronnych, składającego się z dwóch modułów:

1. opisowego – w formie zestawienia specyficznych cech tych negocjacji oraz ich uwarunkowań; czyli celem będzie uzyskanie odpowiedzi na pytanie, „czym charakteryzują się te negocjacje oraz jakie czynniki mają na nie wpływ?”;
2. normatywnego – stanowiącego zbiór narzędzi prowadzenia takich negocjacji, tj. szczegółowych modeli, zasad, zaleceń, metod i technik; zatem celem będzie uzyskanie odpowiedzi na pytanie „jak należy prowadzić te negocjacje?”.

Empirycznym celem badań będzie weryfikacja i konkretyzacja teoretycznego modelu rozważanych negocjacji. Po wstępnym rozpoznaniu obszarów badań empirycznych, za najbardziej obiecujące należy uznać negocjacje wielostronne dotyczące zawierania aliansów strategicznych, fuzji i przejęć, współdziałania w strukturach sieciowych, występujące w ramach transakcji ubezpieczeniowych oraz przy realizacji kompleksowych projektów w sektorze publicznym, zwłaszcza w sferze administracji rządowej i samorządowej. Wybór wymienionych obszarów badań wynika z częstego występowania wielu stron (grup interesów) w negocjacjach prowadzonych w tych obszarach oraz dużego znaczenia tych

---

<sup>12</sup> Kamiński J., dz. cyt., s. 98-100; Rubin J. Z., Swap W. C., dz. cyt.

<sup>13</sup> Kozina A., Strategie negocjacji wielostronnych. W: Potocki A. (red.). *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*. Warszawa: Difin, 2007, s. 125-133.

negocjacji z punktu widzenia efektywności działania ich stron. Istotną przesłanką jest także niedostateczne rozpoznanie tych negocjacji w badaniach teoretycznych i praktycznych. Badania empiryczne sprawdzają, czy proponowany model umożliwia realizację założonych celów teoretycznych, co w ostatecznym efekcie pozwoli go udoskonalić poprzez wyeliminowanie ewentualnych niedostatków.

Główna hipoteza badawcza brzmi: możliwe jest stworzenie uniwersalnego modelu negocjacji wielostronnych, odzwierciedlającego wymiary ich złożoności, aczkolwiek sam proces i techniki ich prowadzenia zależą od specyficznych cech konkretnych typów tych negocjacji, tzn. ich zakresu, założeń i oczekiwań stron, ich celów, siły przetargowej itp.

Można także zaproponować następujące hipotezy szczegółowe, dotyczące kolejnych wymiarów złożoności negocjacji wielostronnych:

1. wielość i różnorodność danych niezbędnych do zgromadzenia, uporządkowania i przetworzenia przy prowadzeniu takich negocjacji uniemożliwia stworzenie uniwersalnych narzędzi zarządzania informacjami w ich ramach;
2. wspólne działania stron negocjacji charakteryzują zarówno ogólne zalety i wady pracy zespołowej, jak i specyficzne cechy tych negocjacji;
3. możliwości stworzenia procedur ich prowadzenia są wspomagane poprzez efektywną komunikację interpersonalną, natomiast ograniczane przez dążenia ich stron do dominacji oraz zróżnicowanie typów rozważanych negocjacji;
4. siła przetargowa stron i ich skłonność do współpracy są kluczowymi czynnikami determinującymi wybór strategii negocjacji i reguł decyzyjnych.

Szczegółowe (cząstkowe) cele badań (teoretycznych i praktycznych) zostaną skonkretyzowane biorąc pod uwagę wyodrębnione wyżej dwa moduły kompleksowego modelu negocjacji wielostronnych oraz cztery wymiary złożoności tych negocjacji. Można zatem sformułować osiem tego rodzaju celów.

1. Cele cząstkowe dla modelu opisowego:

- identyfikacja i uporządkowanie danych odzwierciedlających specyficzne cechy rozważanych negocjacji oraz ich uwarunkowań, w formie parametrów (mierników, wskaźników);
- wyjaśnienie natury i typowych mechanizmów indywidualnych i grupowych zachowań negocjatorów oraz relacji między nimi, a także identyfikacja przyczyn i konsekwencji tych zachowań;
- rozpoznanie i charakterystyka czynników otoczenia rozważanych negocjacji, determinujących ich organizację, takich jak czas, miejsce, aranżacja przestrzeni, rodzaje i dostępność zasobów, wyposażenie itp;
- identyfikacja kluczowych uwarunkowań (szans i zagrożeń) procesów decyzyjnych i wyboru strategii w rozważanych negocjacjach oraz określenie stopnia wpływu tych uwarunkowań na proces i efekty negocjacji.

## 2. Cele cząstkowe dla modelu normatywnego:

- stworzenie schematów struktur baz danych i wiedzy dla potrzeb negocjacji oraz opracowanie efektywnych procedur przetwarzania i dostarczania danych niezbędnych do ich prowadzenia;
- wypracowanie pożądanych (zorientowanych na konsensus lub kompromis) wzorców postaw i zachowań indywidualnych i grupowych, stymulujących proces poszukiwania integratywnych rozwiązań i umożliwiających kształtowanie pozytywnych relacji między stronami negocjacji;
- opracowanie użytkowych zasad strukturalizacji procesów negocjacji w formie racjonalnych procedur (o akceptowalnym poziomie rygorystyczności) oraz standardów realizacji tych procesów;
- stworzenie efektywnych procedur, technik i reguł zespołowego podejmowania decyzji oraz opcji strategicznych, a także zasad ich dostosowywania do specyficznych sytuacji negocjacyjnych, ze zwróceniem szczególnej uwagi na możliwości i potrzebę zawierania koalicji.

Wyodrębnienie powyższych celów umożliwi więc określenie ośmiu elementów rozważanego modelu. Należy dodać, iż wymiary złożoności negocjacji wielostronnych stanowić będą „zmiennie niezależne (egzogeniczne)” w badaniach, w stosunku do „zmiennych zależnych (endogenicznych)”, którymi będą efekty negocjacji, a zwłaszcza stopień realizacji ich celów oraz poziom satysfakcji stron z procesu i wyników negocjacji.

Pomocnicze cele badań (teoretycznych i praktycznych) będą następujące:

- opracowanie typologii negocjacji wielostronnych, głównie ze względu na dziedzinę i rodzaje przedsięwzięć, w ramach których są stosowane;
- charakterystyka poszczególnych typów rozważanych negocjacji, z uwzględnieniem ich strony, cele i interesy partnerów, zakres negocjacji, ich kontekst itp.;
- szczegółowy opis procesu tych negocjacji (planowania, prowadzenia i oceny);
- systematyka taktyk i technik ich prowadzenia.

## 5. Metody badania negocjacji wielostronnych

Sam proces badawczy będzie obejmował dwa następujące etapy, a w ich ramach poszczególne działania (wymienione poniżej).

### 1. Badania teoretyczne:

- prace przygotowawcze - opracowanie szczegółowego planu (założeń, zakresu, celów i metod) i harmonogramu badań oraz konkretyzacja koncepcji teoretycznej;

- przegląd, wybór, studiowanie oraz analiza krytyczna i porównawcza literatury (rezultatów badań) z zakresu negocjacji i dziedzin pokrewnych (wspomagających, tj. teorii podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych, analizy strategicznej itp.), niezbędnej dla opracowania teoretycznej części badań;
  - realizacja teoretycznej części badań – stworzenie kompleksowego (wielowymiarowego) modelu negocjacji wielostronnych (jego poszczególnych modułów i elementów).
2. Badania empiryczne:
- konkretyzacja koncepcji metodycznej prowadzenia badań empirycznych (ich założeń, zakresu, celów i metod);
  - szczegółowe rozpoznanie ich obszarów – identyfikacja występujących przypadków negocjacji wielostronnych i ich kontekstu;
  - przygotowanie i próbne zastosowanie (weryfikacja) kwestionariuszy, które będą skierowane do uczestników i nadzorujących negocjacje w tych obszarach;
  - pierwszy etap badań empirycznych – identyfikacja i analiza kilkudziesięciu negocjacji wielostronnych w każdym z wyodrębnionych obszarów (zastosowanie kwestionariusza ankiety);
  - drugi etap badań empirycznych – opracowanie kilkunastu pogłębionych studiów przypadków na temat negocjacji wielostronnych w każdym z obszarów (zastosowanie kwestionariusza wywiadu);
  - uporządkowanie zebranych danych i zestawienie wyników badań empirycznych (jakościowych i ilościowych) oraz ewentualne analizy uzupełniające;
  - analiza wyników i wyciągnięcie wniosków z badań oraz weryfikacja teoretycznego modelu negocjacji wielostronnych.

Biorąc pod uwagę szczególne narzędzia badawcze, to w badaniach teoretycznych, tj. przy tworzeniu kompleksowego modelu negocjacji wielostronnych, zostaną wykorzystane metody dwojakiego rodzaju, ze względu na konieczność interdyscyplinarnego podejścia, uwarunkowanego złożonością tego rodzaju negocjacji.

Po pierwsze zastosowane będą narzędzia podstawowe, tj. stworzone w ramach teorii negocjacji, a zwłaszcza cztery grupy koncepcji podejmowania decyzji (oczywiście w ujęciu uwzględniającym wielość stron negocjacji)<sup>14</sup>:

1. Analiza decyzji - podejście preskryptywne, rozważające, w jaki sposób jednostka o skłonnościach analitycznych powinna i może podejmować przemyślane decyzje. Umożliwia to tworzenie i analizowanie wariantów rozwiązań niezależnie od założeń drugiej strony. Obejmuje szereg modeli i metod

---

<sup>14</sup> Raiffa H., Richardson J., Metcalfe D., *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002, s. XI.

- ilościowych - w negocjacjach szczególne znaczenie mają drzewa i tablice (macierze) decyzyjne, pozwalające na generowanie i rozważanie alternatyw w oparciu o ich prawdopodobieństwo.
2. Behawioralna teoria decyzji - podejście deskryptywne (opisowe, psychologiczne), traktujące o tym jak przeciętni ludzie podejmują decyzje. Wyjaśnia zachowania decydentów, tworząc racjonalne modele procesu podejmowania decyzji oraz wskazując zasady i ograniczenia ich racjonalności, a także wskazując szczegółowe narzędzia (kryteria, reguły i techniki decyzyjne).
  3. Teoria gier - podejście normatywne, zajmujące się tym, w jaki sposób grupy wyjątkowo inteligentnych ludzi powinny podejmować oddzielne, ale wzajemnie na siebie oddziałujące decyzje. Wyjaśnia mechanizmy i uwarunkowania konfliktów interesów oraz poszukuje ich optymalnych rozwiązań, w przypadku podejmowania przez strony negocjacji tego rodzaju decyzji.
  4. Analiza negocjacji - podejście preskryptywne, wyjaśniające jak rozsądnie myślący (dość inteligentni) ludzie powinni i mogą podejmować wspólne decyzje (we współdziałaniu). Pozwala na tworzenie i wybór rozwiązań w zakresie tego rodzaju decyzji przez strony negocjacji na podstawie ich założeń. Wykorzystuje się tutaj zarówno modele oparte o analizę funkcji użyteczności oraz takie, w których nie jest ona stosowana<sup>15</sup>.

Wymienione narzędzia mają szczególne znaczenie w ramach tej części badań, która dotyczy strategicznego wymiaru złożoności negocjacji wielostronnych. Ponadto wykorzystanych będzie wiele innych narzędzi, takich jak modele strategii negocjacji, zestawienia technik negocjacyjnych, metody analizy siły przetargowej itp.

Po drugie, zostanie uwzględnionych szereg narzędzi pomocniczych, wypracowanych w ramach poszczególnych działów nauk o zarządzaniu oraz dyscyplin wspomagających te nauki. Jest to niezbędne ze względu na konieczność pełnej i rzetelnej analizy przedstawionych wcześniej wymiarów złożoności negocjacji wielostronnych.

Jeśli chodzi o ogólne metody organizacji i zarządzania<sup>16</sup>, to w rozważanym obszarze znajdują zastosowanie przede wszystkim takie narzędzia, jak: metody planowania (bilansowa, drzewa celów, prognozowania itp.), techniki koordynowania działań w czasie, np. harmonogramy czy wykres Gantta, typowe narzędzia analizy prac administracyjno-biurowych, np. wykresy Clarka i tablice kompetencyjne Hijmansa, oraz techniki zarządzania, np. przez cele, delegowanie uprawnień i konflikty<sup>17</sup>. Omawiane narzędzia są przydatne przede wszystkim dla

---

<sup>15</sup> Raiffa H., *The Art And Science of Negotiation*. Cambridge: Belknap Press, 1982.

<sup>16</sup> Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: PWE, 1996; Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.

<sup>17</sup> Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997.

celów analizy proceduralnego wymiaru złożoności negocjacji wielostronnych. Szczególne znaczenie mają natomiast w tym przypadku techniki wypracowane w ramach podejścia procesowego, np. diagramy i mapy procesów<sup>18</sup>.

Z kolei narzędzia z zakresu zachowań organizacyjnych, wyjaśniające prawidłowości i mechanizmy zachowań indywidualnych i grupowych negocjatorów oraz wspomagające je metody behawioralne, tj. psychosocjologiczne, np. testy, ankieta, wywiad, analiza transakcyjna, socjogramy itp., stanowiąc będą narzędzia wspomagające dla badania społecznego wymiaru złożoności rozważanych negocjacji<sup>19</sup>.

Bardzo przydatne dla celów badania negocjacji wielostronnych, a zwłaszcza ich strategicznego wymiaru złożoności, są metody analizy strategicznej<sup>20</sup>, takie jak scenariusze, analizy: SWOT, PEST, a zwłaszcza analiza interesariuszy, która jest przydatna dla celów identyfikacji uczestników negocjacji wielostronnych, ich założeń i oczekiwań oraz relacji pomiędzy nimi<sup>21</sup>.

Metody heurystyczne, w szczególności burza mózgów, metody ocen ekspertów i analiza morfologiczna, stosowana do analizy i rozwiązywania problemów wielowymiarowych, z którymi mamy do czynienia w negocjacjach wielostronnych, są wykorzystywane głównie do generowania wariantów rozwiązań w ramach strategicznego wymiaru złożoności tych negocjacji<sup>22</sup>.

Ponadto, wykorzystane zostaną koncepcje i metody z zakresu teorii systemów (głównie analiza systemowa oraz modele i koncepcje złożoności)<sup>23</sup>, narzędzia informatyczne - systemy wspomagania decyzji i negocjacji oraz metody zapożyczone z ekonomii menedżerskiej (teorie i modele: kosztów transakcyjnych agencji i kontraktowa<sup>24</sup>, analiza ekonomiczna, budżetowanie itp.).

W badaniach empirycznych będą zastosowane następujące metody:

1. Kwestionariusz ankiety - badań przeglądowych (w formie CAWI) – celem uchwycenia ogólnych cech badanych negocjacji – po kilkadziesiąt w rozważanych obszarach badań.
2. Kwestionariusz wywiadu i studium przypadku – dla pogłębionej analizy kilkunastu przypadków negocjacji w każdym z obszarów badań.

---

<sup>18</sup> Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE, 2002, s. 285 i dalsze; Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu, 1999, s. 40-61.

<sup>19</sup> Kuc B. R., Moczyłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Diffin, 2009.

<sup>20</sup> Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 2003; Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE, 2004.

<sup>21</sup> Kozina A., Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji. W: Krupski R. (red.) *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Walbrzych: WWSZiP, 2007, s. 193-207.

<sup>22</sup> Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*. Warszawa: PWE, 1990; Proctor T., *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & S-ka, 1998.

<sup>23</sup> Kisielnicki J., *Metody systemowe*, Warszawa: PWE, 1986.

<sup>24</sup> Kozina A., Teoria przedsiębiorstwa jako płaszczyzna charakterystyki negocjacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2007, nr 753, s. 63-80.

3. Analiza dokumentacji – notatek i protokołów z negocjacji, zakresów czynności negocjatorów, kontraktów negocjacyjnych itp. oraz wywiady telefoniczne (metody uzupełniające dla kwestionariuszy).
4. Baza danych oraz opisowe i statystyczne metody ich analizy - analiza wielowymiarowa, miary korelacji, inne wskaźniki siły związków, analiza regresji itp. (z wykorzystaniem pakietu *Statistica*) – celem zestawienia wyników badań i opracowania wniosków.
5. Techniki graficzne – tablice, schematy, diagramy itp. dla prezentacji efektów badań.

Stosowane będą także ogólne metody i techniki nauk społecznych, takie jak: obserwacja, analiza przyczynowo-skutkowa, porównawcza i historyczna, metody klasyfikacji, analogii itp.

## 6. Podsumowanie

Reasumując, założone cele opracowania zostały w znacznej mierze osiągnięte. Wydaje się, iż proponowana koncepcja metodyczna badania negocjacji wielostronnych stanowi użyteczne narzędzie realizacji tego rodzaju badań w praktyce. Ważnymi zaletami tej koncepcji są jej:

- kompleksowość, tj. uwzględnienie wszelkich aspektów analizy rozważanych negocjacji, co pozwala w pełni odzwierciedlić ich specyficzne cechy i złożoność;
- uniwersalność – nadaje się do stosowania w badaniu negocjacji wielostronnych w różnego rodzaju obszarach działalności gospodarczej.

Z drugiej jednak strony, należy podkreślić, iż zaprezentowanej koncepcji nie można oczywiście potraktować jako wyczerpującego ujęcia rozważanych zagadnień. Ma ona bowiem charakter wstępny i będzie podlegać konkretyzacji, czyli dalszym badaniom i weryfikacji empirycznej. Ogólny schemat postępowania w tego typu badaniach przedstawiono powyżej, natomiast do ich zasadniczych kierunków szczegółowych będą należeć:

1. projektowanie systemów informacyjnych służących do analizy, planowania, prowadzenia i oceny negocjacji wielostronnych;
2. doskonalenie pomiaru rozważanych negocjacji celem ich precyzyjnej identyfikacji przy pomocy odpowiedniego zestawu parametrów;
3. tworzenie procedur podejmowania decyzji wielopodmiotowych w tych negocjacjach oraz
4. wyodrębnienie i opis efektywnych strategii ich prowadzenia.



Niezbędne będzie także dostosowanie narzędzi badawczych do specyfiki poszczególnych rodzajów omawianych negocjacji i przeprowadzenie badań empirycznych, sprawdzających przydatność koncepcji teoretycznej.

Znaczenie wyników omawianych badań będzie się wyrażać poprzez istotne poszerzenie wiedzy na temat negocjacji wielostronnych, a co za tym idzie - wzbogacenie teorii negocjacji w ogóle. Przede wszystkim należy oczekiwać znaczącego udoskonalenia narzędzi metodycznych analizy i prowadzenia rozważanych negocjacji.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*. Warszawa: PWE, 1990. ISBN 83-28-0784-0.
- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997. ISBN 83-85428-24-0.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1375-1.
- Crump L., Glendon A. I., Towards a Paradigm of Multiparty Negotiation. *International Negotiation* 2003, vol. 8, no 2, p. 197-234.
- Crump L., Zartman I. W., Multiparty Negotiation and the Management of Complexity. *International Negotiation* 2003, vol. 8, no 1, p. 1-5.
- Dupont C., Coalition Theory. Using Power to Build Cooperation. W: Zartman W. I. (red.). *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 148-177.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE, 2003. ISBN 83-208-1389-1.
- Hoffman E., Negotiating Agreements in Multi-party, Multi-issue Contexts. *Public Sector Digest*, Summer 2010, p. 39-42.
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Poltext, 2003. ISBN 83-88840-29-0.
- Kisielnicki J., *Metody systemowe*, Warszawa: PWE, 1986. ISBN 83-208-0454-X.
- Kozina A., Analiza interesariuszy w planowaniu negocjacji. W: Krupski R. (red.) *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*. Wałbrzych: WWSZiP, 2007, s. 193-207.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012. ISBN 978-83-7252-560-4.
- Kozina A., Strategie negocjacji wielostronnych. W: Potocki A. (red.). *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*. Warszawa: Difin, 2007, s. 125-133.
- Kozina A., Teoria przedsiębiorstwa jako płaszczyzna charakterystyki negocjacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2007, nr 753, s. 63-80.
- Kramer R. M., The More the Merrier? Social Psychological Aspects of Multiparty Negotiations in Organizations. W: Bies R. J., Lewicki R. J., Sheppard B. H. (red.) *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, Greenwich, 1991, p. 307-332.
- Kuc B. R., Moczydlowska J. M., *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Diffin, 2009. ISBN 978-83-7638-071-1.

- Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2005. ISBN 83-7301-711-9.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE, 2004. ISBN 83-208-1525-8.
- Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: PWE, 1996. ISBN 83-208-1013-2.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-11021-X.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu, 1999. ISBN 83-7011-402-4.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & S-ka, 1998. ISBN 83-85205-68-3.
- Raiffa H., *The Art And Science Of Negotiation*. Cambridge: Belknap Press, 1982. ISBN 067404812, 067404813X.
- Raiffa H., Richardson J., Metcalfe D., *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2002. ISBN 978-0-674-02414-4.
- Rubin J. Z., Swap W. C., Small Group Theory. Forming Consensus Through Group Processes. W: Zartman W. I. (red.) *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, p. 234-267.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE, 2003. ISBN 83-208-1464-2.
- Susskind L. E., Crump L., *Multiparty Negotiation*. Londyn: Sage Publications Ltd., 2008. ISBN 9781412948128.
- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion, 2005. ISBN 83-7361-860-0.

## NEGOCJACJE WIELOSTRONNE W BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ – ZARYS KONCEPCJI

*Agnieszka Witwicka*

**Abstrakt:** W pracy poruszona zostanie problematyka negocjacji wielostronnych w branży ubezpieczeniowej. Autorka przedstawi i uzasadni wyodrębnienie trzech luki metodologicznych: pierwszej, dotyczącej negocjacji sensu stricto w ubezpieczeniach, drugiej, dotyczącej braku kompleksowych opracowań dotyczących specyfiki negocjacji wielostronnych oraz trzeciej, dotyczącej negocjacji wielostronnych w branży ubezpieczeniowej.

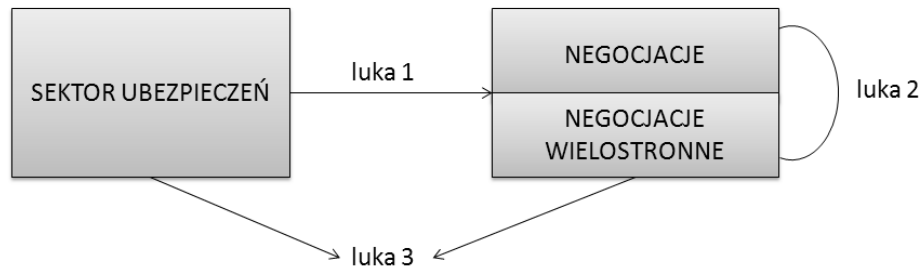
**Słowa kluczowe:** negocjacje, negocjacje wielostronne, ubezpieczenia, broker ubezpieczeniowy.

**JEL Classifications:** F51.

### 1. Wprowadzenie

W poniższej pracy poruszona zostanie problematyka negocjacji wielostronnych w branży ubezpieczeniowej. Zarówno problematyka ubezpieczeń, jak i tematyka negocjacji, stanowią dobrze ugruntowane przedmioty badań we współczesnych naukach ekonomicznych, a w szczególności w teorii zarządzania, stanowiąc przedmiot licznych publikacji. Przy czym publikacje te dotyczą każdej z omawianych grup zagadnień z osobna. Z drugiej jednak strony, odczuwa się niedosyt koncepcji metodycznych i opracowań dotyczących negocjacji w branży ubezpieczeniowej. Uwaga ta dotyczy zarówno negocjacji dwustronnych, jak i wielostronnych, które w rozważanej branży występują powszechnie w praktycznej działalności ubezpieczeniowej. Należy przy tym podkreślić, iż problematyka

negocjacji wielostronnych w ogólnym wymiarze także nie została rozpoznana w stopniu wystarczającym z punktu widzenia teorii praktyki zarządzania. Reasumując, w obszarze badań objętym niniejszą publikacją można zidentyfikować trzy istotne luki metodologiczne, co obrazuje poniższy schemat (patrz Rys. 1).



Rysunek 1 Luki metodologiczne w negocjacjach wielostronnych w branży ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie własne.

W poniższych rozważaniach autorka uzasadnia występowanie owych luk metodologicznych. Należy rozpocząć od charakterystyki branży ubezpieczeniowej jako obiektu poniższych badań.

## 2. Branża ubezpieczeniowa - podstawowe zagadnienia

Ubezpieczenie jest metodą zabezpieczenia się przed skutkami zdarzeń losowych, poprzez transfer ryzyka na firmę zawodowo zajmującą się zapewnianiem ochrony ubezpieczeniowej. Jest wiele definicji pojęcia *ubezpieczenie*. Teoria szkód mówi, że: ubezpieczenie jest urządzeniem mającym na celu wyrównanie finansowych szkód wyrządzonych przez różne zdarzenia losowe. Ubezpieczenie jest urządzeniem umożliwiającym zastąpienie niepewnej, lecz wielkiej straty, szkody losowej, niewielką, lecz pewną, stratą – składką ubezpieczeniową. Ubezpieczenie jest więc operacją, dzięki której jedna strona (ubezpieczony) w zamian za opłatę składki zapewnia sobie lub osobie trzeciej, w przypadku zrealizowania się jakiegoś ryzyka, świadczenie wypłacane przez ubezpieczyciela, który przejmując ryzyko dużej liczby ubezpieczonych, kompensuje je zgodnie z prawami statystyki.

Inne spojrzenie na definicję ubezpieczenia mają przedstawiciele teorii potrzeb, którzy proponują następującą definicję: ubezpieczenie jest urządzeniem łagodzącym stratę majątku, utratę zysku lub dochodu, bądź zmniejszenia zdolności do zarabkowania, to wzajemne pokrywanie przypadkowych, dających się oszacować w pieniądzu, potrzeb licznych, w jednakowym stopniu zagrożonych, jednostek.

Jak więc widać, definicji pojęcia jest wiele, jednakże można w nich znaleźć wspólny mianownik, jakim jest pobieranie stosunkowo niskiej - w porównaniu do ryzyka - składki od wielu podmiotów, następnie zaś, w przypadku wystąpienia szkody, wypłacanie odszkodowania tym, których ona dotknęła. Koszty rekompensaty tak naprawdę pokrywają więc wszyscy wpłacający, a dzięki odpowiednim rachunkom matematyczno-statystycznym fachowców w towarzystwach ubezpieczeń, wszyscy na tym zyskują. Firma wypracowuje zysk, ubezpieczony zaś ma pewność że jego byt jest zabezpieczony<sup>1</sup>.

Ustawowo ubezpieczenia dzielimy na dwa działy:

Dział I – ubezpieczenia na życie, w ramach których wyróżniamy:

- ochronne - gwarantujące odszkodowanie wyznaczonym przez ubezpieczonego podmiotom w razie jego śmierci;
- oszczędnościowe (inwestycyjne) - ich celem jest pomnożenie majątku ubezpieczonego na rzecz np. jego przyszłej emerytury.

Dział II – pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe:

- ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe - obejmują one ryzyko wypadku przy pracy oraz choroby zawodowej;
- ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej - ich celem jest ochrona interesu osób trzecich;
- ubezpieczenia mienia - chroniące przed finansowymi skutkami zniszczenia bądź utraty majątku<sup>2</sup>.

Głównymi kanałami dystrybucji ubezpieczeń w Polsce są agenci oraz brokerzy ubezpieczeniowi. W poniższej tabeli przedstawiono najważniejsze charakterystyki obu typów pośredników ubezpieczeniowych.

W negocjacjach w branży ubezpieczeniowej udział biorą:

- towarzystwa ubezpieczeniowe:
  - dyrektorzy,
  - menadżerowie,
  - underwriterzy,
  - dział korporacji;
- pośrednik ubezpieczeniowy:
  - agent,
  - broker.

---

<sup>1</sup> Sulowska W. (red.), *Ubezpieczenia*. Kraków: Wydawnictwo akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2007.

<sup>2</sup> <http://www.piu.org.pl>.

Tabela 1 Porównanie pośredników ubezpieczeniowych

	<b>Agent</b>	<b>Broker</b>
Definicja	Osoba fizyczna, prawna lub podmiot gospodarczy nie mający osobowości prawnej, który przez zakład ubezpieczeń został upoważniony do stałego zawierania umów ubezpieczenia w imieniu i na rzecz tego zakładu lub do pośredniczenia przy zawieraniu umów <sup>3</sup> .	Osoba fizyczna lub prawna, posiadająca zezwolenie na wykonywanie działalności brokerskiej, wydane przez organ nadzoru na drodze decyzji i wpisana do rejestru brokerów ubezpieczeniowych. Brokerzy pojawili się w Polsce dopiero po uchwaleniu ustawy z dnia 28.07.1990 r. o działalności ubezpieczeniowej <sup>4</sup> .
Czynności pośrednika	Czynności agenta ubezpieczeniowego polegają m. in. na pozyskiwaniu klientów, zawieraniu w imieniu i na rzecz ubezpieczyciela umów ubezpieczeń gospodarczych, uczestniczeniu w administrowaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia.	Działalność brokerska polega na zawieraniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia w imieniu ubezpieczającego lub pośredniczenia przy zawieraniu umów ubezpieczenia na rzecz ubezpieczonego <sup>5</sup> .
Relacje z towarzystwami ubezpieczeniowymi oraz z klientami	Wszelkie czynności wykonuje w imieniu i na rzecz zakładu ubezpieczeń. Agent ubezpieczeniowy działa w imieniu towarzystwa ubezpieczeniowego, z którym wiąże go umowa agencyjna. Działa na podstawie taryf i OWU otrzymanych od towarzystw i choć ma możliwość operowania indywidualnymi dodatkowymi ofertami, to bazuje na odgórnej standardowej taryfie.	Broker jest niezależnym pośrednikiem działającym w imieniu i interesie swojego klienta. Zawiera lub pośredniczy przy zawarciu umowy ubezpieczenia oraz ewentualnie przy opracowywaniu i realizowaniu roszczeń ubezpieczającego wobec zakładu ubezpieczeń. Działa w imieniu klienta i jako jego przedstawiciel, lub pełnomocnik, nie może być związany z żadnym towarzystwem ubezpieczeniowym. Broker może wynegocjować szczególne warunki umowy dla swojego klienta, zmniejszając lub zwiększając składkę lub zakres ubezpieczenia.

<sup>3</sup> <http://www.money.pl/ubezpieczenia/posrednicy/agent/>.

<sup>4</sup> <http://www.polbrokers.pl/index.php?pr=380&id=128>

<sup>5</sup> Sułkowska W. (red.), dz. cyt., s. 145.

OC	W przypadku prowadzenia działalności na rzecz więcej niż jednego zakładu ubezpieczeń, agent zobowiązany jest zawrzeć umowę ubezpieczenia OC z tytułu prowadzonej działalności.	Obowiązkowe ubezpieczenia OC z tytułu wykonywania działalności brokerskiej - obowiązuje minimalna suma gwarancyjna w wysokości 1 500 000 €.
Charakterystyka	Agenci ubezpieczeniowi są najliczniejszą grupą pośredniczącą w zawarciu umowy ubezpieczenia.	Obecnie broker ubezpieczeniowy jest najważniejszym pośrednikiem przy pozyskiwaniu klientów instytucjonalnych, klientów grupowych oraz zamożnych klientów indywidualnych. Co siódma transakcja typu non-life w Polsce jest przeprowadzana przez brokerów <sup>6</sup> .
Likwidacja szkód	Nie uczestniczy w procesie likwidacji szkód, chyba że grzecznościowo na prośbę klienta.	Aktywnie uczestniczy w procesie likwidacji szkód.
Wymagania by uzyskać licencję.	Agentem zostaje się poprzez przystąpienie do szkolenia organizowanego przez wybrane towarzystwo ubezpieczeniowe, a następnie zdanie kończącego je egzaminu. Zezwolenie na działalność agencyjną uzyskuje się od Państwowego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeniowego na wniosek zakładu ubezpieczeń, w którym agent zdał egzamin. Lista agentów nie jest publikowana.	By zostać brokerem należy zdać egzamin przed Komisją Egzaminacyjną dla Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych (członkowie takiej komisji powoływani są przez ministra właściwego do spraw instytucji finansowych, na wniosek organu nadzoru ubezpieczeń). Zezwolenie na prowadzenie działalności brokerskiej dostaje się od PUNU <sup>7</sup> na wniosek zainteresowanego. Każdy broker zostaje wpisany na ogólnopolską ogólnie dostępną listę brokerów, publikowaną w Rozporządzeniu Ministra Finansów <sup>8</sup> .

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ustawy z dn. 22 maja 2003r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym* Dz. U. 2003, nr 124, poz. 1154.

<sup>6</sup> Schultz R., *Nierozzerwalna więź z Ubezpieczeniami. Broker*, Dodatek specjalny do GU nr 21(580), 25 maja 2010 r.

<sup>7</sup> Państwowy Urząd Nadzoru Ubezpieczeń.

<sup>8</sup> <http://www.money.pl/ubezpieczenia>.

- klient:
  - pojedynczy (zarząd, właściciel itp.),
  - złożony (np. zarząd i rada pracownicza).

Negocjacje odbywają się w jednym czasie na wielu płaszczyznach i w różnych korelacjach. Wspólnym mianownikiem jest pośrednik, który jednocześnie negocjuje warunki ubezpieczenia z różnymi szczeblami władzy towarzystw ubezpieczeniowych (najczęściej kilkoma towarzystwami jednocześnie) oraz z klientem. Wszyscy uczestnicy wiedzą o sobie oraz o fakcie prowadzenia jednoczesnych rozmów z kilkoma towarzystwami, względnie o wprowadzeniu do negocjacji przedstawicieli wyższych szczebli osób decyzyjnych w danym towarzystwie.

### 3. Negocjacje

Ścisłym przedmiotem badania są negocjacje w branży ubezpieczeniowej. W literaturze przedmiotu występuje stosunkowo niewiele opracowań dotyczących tego zagadnienia. Niektóre artykuły mają charakter przyczynkowy, poruszając jedynie niektóre pojęcia związane z negocjacjami w ubezpieczeniach, głównie odnoszą się jednak do technik sprzedaży, a nie negocjacji sensu stricto. Natomiast zagadnienia związane z negocjacjami znajdują się w sferze zainteresowań pośredników ubezpieczeniowych, zwłaszcza działających w sferze skomplikowanych i relatywnie drogiej typów ubezpieczeń. Dokonują oni jednak badań niezależnie od siebie, głównie opierając się na praktyce.

W branży ubezpieczeniowej więc zagadnienie negocjacji jest niemal pominięte. To, na czym skupiają się autorzy, to pojęcie technik sprzedaży dla przeciętnego małego agenta, abstrahując od ubezpieczeń na wyższym szczeblu - większych i bardziej skomplikowanych - gdzie negocjacje są nieodłącznym elementem pracy. Brakuje więc pogłębionych analiz, które łączyłyby te dwa obszary, co stanowi pierwszą lukę będącą przedmiotem powyższej pracy.

Termin *negocjacje* pochodzi od łacińskiego słowa *negotium*, co oznacza interes. *Negotiator* to kupiec lub bankier, a *negotialis* znaczy wielki interes handlowy. Negocjacje można definiować na różne sposoby. Po pierwsze, jako proces, czyli działanie rozciągnięte w czasie, cechujące się dużą złożonością. Negocjacje tak rozumiane obejmują szereg faz czy etapów. Uogólniając, jest to ogół zdarzeń oraz interakcji zachodzących pomiędzy stronami negocjacji zachodzących przed osiągnięciem ich wyniku.

Negocjacje można też rozumieć jako metodę osiągnięcia porozumienia. Tym, co leży u podstaw negocjacji, jest dążenie do wzajemnych korzyści, to znaczy wypracowania takiego porozumienia, które jest dla wszystkich stron korzystniejsze, niż jego brak. Można to opisać jako proces komunikowania się



stron, przy oczekiwaniu przez nie, że proces komunikacji dostarczy większych korzyści niż samodzielne działanie.

Negocjacje jako proces komunikowania, oznaczają natomiast wzajemną wymianę informacji, która „przenika” wszelkie działania stron, poczynając od wstępnego prezentowania stanowisk, poprzez kształtowanie relacji, formułowanie oraz wymianę ofert aż do ustaleń końcowych i podpisywania umowy.

Negocjacje można również interpretować jako proces wzajemnej wymiany, dotyczącej wartości niematerialnych i materialnych, na warunkach ustalonych przez wszystkie strony. Wymiana ta dokonywana jest poprzez wzajemne uzgodnienia oraz ustępstwa. Wymiana ta to sposób podejmowana decyzji. Negocjacje są więc procesem, przez który próbuje się wpłynąć na innych tak, by pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, jednocześnie uwzględniając ich potrzeby<sup>9</sup>.

Kolejnym elementem są *negocjacje wielostronne*. O ile zagadnienie negocjacji doczekało się bogatych opracowań, o tyle istnieje istotna luka dotycząca specyfiki negocjacji wielostronnych. Nie ma na polskim rynku ani jednego kompleksowego opracowania tego zagadnienia. Zasadnicze różnice w negocjacjach wielostronnych i dwustronnych, wykazał w swojej publikacji Kamiński przedstawiając je zgodnie z tabelą 2.

Tabela 2 Porównanie negocjacji dwustronnych oraz wielostronnych.

Cecha	Negocjacje dwustronne	Negocjacje wielostronne
Wzajemne zależności i relacje stron	Jednoznaczne i proste, stosunkowo łatwe do zidentyfikowania i analizy	Niejednoznaczne i skomplikowane, trudne do opisanego i analizy
Warunki ewentualnego porozumienia	Wymagana akceptacja obu stron przy podejmowaniu decyzji	Akceptacja przez wszystkich uczestników nie zawsze jest niezbędna i/lub możliwa
Zachowania stron	Wzajemne reakcje stron na swoje zachowania	Zachowanie stron odnosi się do znacznie szerszego i wielowymiarowego kontekstu
Charakter procesów	Komunikacja, wymiana i/lub tworzenie wartości w ramach relacji dwustronnych	Wysoka złożoność tych procesów
Możliwe strategie negocjacji	Dwie podstawowe: współdziałania i współzawodnictwa (ewentualnie ich różne modyfikacje)	Większa liczba możliwych strategii realizowanych przez strony

Źródło: Kamiński J., *Negocjowanie - techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: POLTEXT, 2003, s.104.

<sup>9</sup> Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo UEK, 2012.

Jak widać w powyższej tabeli, obydwa rodzaje negocjacji znacząco się różnią, tym bardziej więc istnieje duża potrzeba uzupełnienia luk metodologicznych dotyczących negocjacji wielostronnych.

Specyfika pracy pośrednika ubezpieczeniowego wymaga negocjacji wielostronnych. Nie ma natomiast ani jednej publikacji na temat negocjacji ani w branży ubezpieczeniowej, ani w ogóle finansowej. W pracy postawiona jest hipoteza, że negocjacje w ubezpieczeniach mają dodatkowo charakter wielostronny, wobec czego z powyższych rozważań wynika ostatnia luka, a mianowicie brak opracowań dotyczących negocjacji wielostronnych w branży ubezpieczeniowej.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, autorka będzie starała się podjąć próbę przynajmniej częściowego wyjaśnienia wskazanych luk metodologicznych oraz egzemplifikacji praktycznej, biorąc pod uwagę rzeczywiste sytuacje negocjacyjne, z którymi ma do czynienia jako broker ubezpieczeniowy.

#### **4. Przykład empiryczny negocjacji wielostronnych w branży ubezpieczeniowej**

W pracy tej opisane, jako przykład negocjacji wielostronnych branży ubezpieczeniowej, zostaną negocjacje brokera z klientem instytucjonalnym, które miały na celu zastąpienie dotychczas funkcjonującego ubezpieczenia grupowego - nowym o szerszym zakresie i korzystniejszej cenie.

Do analizy wykorzystano dokumentację z przeprowadzonych negocjacji, korespondencję elektroniczną pomiędzy stronami negocjacji, wywiady z uczestnikami.

Opis składa się z trzech części. Pierwsza opisuje strony negocjacji, charakterystykę otoczenia oraz zapytanie ofertowe od klienta. W drugiej opisany zostaje przebieg negocjacji. Trzecia część to techniki i metody wykorzystywane w negocjacjach. W zakończeniu zawarte są przemyślenia dotyczące skuteczności poszczególnych technik oraz przeanalizowane zostają błędy w negocjacjach.

##### **Przedmiot negocjacji**

Przedmiotem negocjacji jest ubezpieczenie na życie o charakterze grupowego, dla członków stowarzyszenia, które jest klientem brokera. Klient posiada ubezpieczenie w ramach założonego przez niego towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, jednakże jego koszty oraz zakres nie jest wystarczający. W związku z powyższym, osoba odpowiedzialna za ubezpieczenie w placówce rozesłała zapytania ofertowe do wiodących towarzystw ubezpieczeniowych o następującej treści:

1. Zgon ubezpieczonego (nie mniej niż 17 000 zł).
2. Renta z tytułu niezdolności do wykonywania obowiązków zawodowych:

- w związku z osiągnięciem wieku (70 lat lub 65 lat) świadczenie jednorazowe w kwocie co najmniej wysokości nominalnej wpłaconych przez ubezpieczonego składek lub dożywotnie świadczenie miesięczne 1.400 zł dla ubezpieczonego;
  - w związku z niezdolnością do wykonywania pracy - na podstawie nabycia prawa do renty, w rozumieniu przepisów ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych - świadczenie jednorazowe w kwocie co najmniej wysokości nominalnej wpłaconych przez ubezpieczonego składek lub dożywotnie świadczenie miesięczne 1.400 zł dla ubezpieczonego.
3. Zgon współmałżonka (nie mniej niż 17.000 zł) oraz dodatkowo renta w wysokości nie mniej niż 850 zł miesięcznie dożywotnio, chyba że ubezpieczony zawrze nowy związek małżeński.
  4. Ubezpieczenie na wypadek osierocenia dziecka – jeżeli brak współubezpieczonego małżonka ubezpieczonego – kwota 850 zł miesięcznie dla każdego dziecka, do ukończenia 25 roku życia.

Klient w odpowiedzi na swoje zapytanie otrzymał informację, że nie ma możliwości stworzenia takiego produktu. W związku z powyższym zwrócił się z prośbą do doradcy finansowego o analizę zapytania. W ten sposób, poprzez osoby doprowadzające, zapytanie trafiło do brokera.

### **Uczestnicy negocjacji**

W negocjacjach uczestniczył szereg podmiotów, tak osób fizycznych, jak i przedsiębiorców oraz osób prawnych.

Klienta w początkowej fazie negocjacji reprezentuje przedstawiciel stowarzyszenia, który przekazuje efekty uzgodnień pozostałym członkom na zgromadzeniu. Podejrzewa się, że po stronie klienta stoi jeszcze jeden podmiot, który się nie ujawnia.

Po stronie przygotowujących ofertę stoją:

- broker ubezpieczeniowy,
- osoba doprowadzająca,
- dyrektorzy towarzystw ubezpieczeniowych
- menadżerowie towarzystw ubezpieczeniowych,
- underwriterzy.

### **Klient**

Klient jest osobą prawną, która swoją siedzibę ma w Krakowie.

Tabela 3 Informacje o kliencie

Udostępnione dane:	
Kod i nazwa podstawowej formy prawnej	1 - OSOBA PRAWNA
Kod i nazwa szczególnej formy prawnej	76 - SAMORZĄD GOSPODARCZY I ZAWODOWY
Kod i nazwa formy własności	215 - WŁASNOŚĆ PRYWATNA KRAJOWA POZOSTAŁA
Kod i nazwa przeważającego rodzaju działalności wg PKD 2007	9411Z - DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI KOMERCYJNYCH I PRACODAWCÓW
Nazwa rejestru / ewidencji	PODMIOTY UTWORZONE Z MOCY USTAWY

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji klienta.

### Przebieg negocjacji – faza 1

Negocjacje prowadzone były wielopłaszczyznowo. Broker prowadził negocjacje jednocześnie z klientem, osobą doprowadzającą oraz towarzystwami ubezpieczeniowymi.

### Negocjacje z osobą doprowadzającą

Negocjacje rozpoczęły się od spotkania osoby doprowadzającej z brokerem. Oba podmioty znają się już od wielu lat i prowadzą współpracę w zakresie ubezpieczeń. Na spotkaniu ustalono podział ewentualnego przyszłego kurtażu<sup>10</sup> oraz zakres obowiązków każdej ze stron.

Osoba doprowadzająca zobowiązuje się:

- przedstawić brokera klientowi i go zarekomendować,
- udostępnić wszelkie dotąd istniejące propozycje ubezpieczeniowe oraz dane klienta,
- dostarczyć pełnomocnictwo od klienta,
- uczestniczyć w spotkaniach z klientem, co ma również mieć charakter reprezentatywny, gdyż broker jest młodą dziewczyną.

Do obowiązków brokera należeć będzie:

- przygotowanie i prezentacja oferty,
- negocjowanie warunków z towarzystwami ubezpieczeniowymi,

<sup>10</sup> Broker ubezpieczeniowy po zawarciu umowy ubezpieczenia, przy której pośredniczył, otrzymuje prowizję od składki pozyskanej przez zakład ubezpieczeń. Prowizja ta w praktyce nazywana jest „kurtażem”. Por. : Kwieciński T., Pokrzywniak J. Kurtaż brokerski, cz. 1 *Dziennik ubezpieczeniowy* [on-line] [Dostęp 25.06.2015] Dostępny w Word Wide Web: [http://dziennikubebezpieczeniowy.pl/2010/07/05/Kurtaz\\_brokerski\\_cz\\_\\_1/arttykul/52056](http://dziennikubebezpieczeniowy.pl/2010/07/05/Kurtaz_brokerski_cz__1/arttykul/52056)

- negocjacje z klientem,
- przeprowadzenie procesu wdrażania nowego produktu w stowarzyszeniu.

### **Negocjacje z towarzystwami ubezpieczeniowymi**

Pierwszym etapem negocjacji oferty ubezpieczenia z towarzystwami ubezpieczeniowymi, było przygotowanie i rozesłanie do wszystkich funkcjonujących na rynku towarzystw ubezpieczeniowych slipu brokerskiego z upoważnieniem od klienta.

Po rozesłaniu slipu rzeczywiście okazało się, że towarzystwa odrzucają zapytanie twierdząc, że nie posiadają produktu, który odpowiadałby potrzebom klienta. W takiej sytuacji broker wybrał towarzystwa ubezpieczeniowe, których produkty oceniał najlepiej oraz te, z którymi miał najlepsze relacje i dostęp do kontaktów w centrali, aby przygotować ofertę według własnego projektu.

Po wybraniu docelowych towarzystw, broker przeredagował slip brokerski uwzględniając w nim swoje propozycje, co do tego, jak powinna wyglądać oferta. W tym okresie broker skupił się na trzech towarzystwach ubezpieczeniowych. Każde z towarzystw wiedziało, że broker rozmawia jednocześnie z konkurencją i na bieżąco dostosowywało swoją ofertę do propozycji konkurentów na rynku. Broker prowadził rozmowy telefonicznie, osobiście i mailowo.

Ustalenia po pierwszej fazie negocjacji wyglądały następująco:

1. Pierwsze towarzystwo stworzyło zmodyfikowaną wersję produktu emerytalnego dla klienta, ze skróconym okresem karencji na wypłaty oraz ze zwiększonym poziomem prowizji dla brokera.
2. Drugie przygotowało wariant ochronny o szerokim zakresie i bardzo wysokich - jak na realia rynkowe - sumach ubezpieczenia.
3. Trzecie przygotowało wariant emerytalny oraz wariant ochronno-emerytalny.

Na podstawie przygotowanych przez towarzystwa ofert, broker przygotował pierwszą propozycję dla klienta.

### **Negocjacje z klientem**

Na pierwsze spotkanie z klientem broker poszedł w towarzystwie osoby do prowadzącej. Spotkanie odbyło się w biurze osoby odpowiedzialnej za ubezpieczenie u klienta.

Spotkanie odbyło się w godzinach porannych i trwało ok. półtorej godziny. Podczas niego broker został przedstawiony klientowi, po czym przystąpił do prezentacji oferty oraz na bieżąco odpowiadał na zapytania klienta. W trakcie spotkania ustalono:

- osoba obsługująca ma przedstawić ofertę na zgromadzeniu,
- broker ma zmodyfikować opcję ochronną w razie niezdolności do pracy oraz stworzyć produkt emerytalny z gwarancją kapitału.

Rozmowy prowadzone były w przyjaznej atmosferze, klient wydawał się być zainteresowany ofertą i zaproponował termin kolejnego spotkania.

### **Przebieg negocjacji - faza 2**

Przygotowanie oferty w wersji, o którą prosił klient, zajęła brokerowi relatywnie więcej czasu. Towarzystwa ubezpieczeniowe odchodziły już od produktów z gwarancją kapitału i niechętnie godziły się na podjęcie takiego ryzyka. Przygotowanie oferty zajęło prawie 3 miesiące, w tym czasie prowadzone były intensywne rozmowy z towarzystwami ubezpieczeniowymi i negocjacje dotyczące warunków ubezpieczenia oraz ceny. Ten etap negocjacji zakończył się stworzeniem oferty ubezpieczenia w takiej formie, o jaką prosił klient.

### **Negocjacje z towarzystwami ubezpieczeniowymi**

Po przeanalizowaniu oferty rynkowej, broker, do swojej propozycji dla klienta, dołączył produkt nowego na polskim rynku ubezpieczyciela. Firma ta zaoferowała ubezpieczenie od czasowej i całkowitej niezdolności do wykonywania konkretnej pracy, co wzbogaciło ofertę brokera o unikatowy na krajowym rynku wariant ubezpieczenia.

Ubezpieczenie ochronne pozostało bez zmian, gdyż w pełni zaspokajało potrzeby klienta. Broker wynegocjował tutaj lepsze warunki kurtażu oraz dodatkowe ewentualne profity dla klienta, w formie dodatkowych zniżek na inne produkty ubezpieczeniowe oraz całkowite zniesienie karencji<sup>11</sup>.

Problematyczny natomiast był wątek ubezpieczenia emerytalno-rentowego. Broker przygotował propozycję inwestycyjną, jednakże zgodną z obowiązującymi na rynku trendami, czyli bez gwarancji kapitału. Klient zażyczył sobie natomiast produktu z gwarancją kapitału. W związku z powyższym, po trzech kolejnych miesiącach, broker uzyskał ofertę z gwarancją. Jedno z towarzystw, na zjeździe dyrektorów polskich oddziałów, rozpatrzyło wnioski brokera i zgodziło się wprowadzić fundusz gwarantowany do oferty. Nie daje on jednakże dużych zysków, bazuje na pracowniczym programie emerytalnym z rozszerzeniem na stowarzyszenia.

Broker pozyskał jeszcze jedną nową ofertę produktu z gwarancją od kolejnego towarzystwa, w miejsce rezygnacji z ofertowania innego, które nie było w stanie stworzyć produktu z gwarancją kapitału.

### **Negocjacje z klientem**

Po przygotowaniu nowej oferty nastąpiło spotkanie z klientem, po którym ustalono, że przygotowany zostanie produkt z gwarancją. Gdy do tego doszło, nastąpiło kolejne spotkanie. Klientowi przedstawiono ofertę przygotowaną we-

---

<sup>11</sup> Karencja – jest to okres, który musi minąć od chwili opłacenia składki i zawarcia ubezpieczenia do momentu, kiedy ochrona faktycznie zaczyna obowiązywać. Por.: Śmid W., *Leksykon Menadżera – słownik angielsko-polski*. Kraków: Wydawnictwo PSW, 2000.

dług jego wskazówek oraz zaproponowano udział w zgromadzeniu razem z dyrektorami poszczególnych towarzystw ubezpieczeniowych, których oferty składają się na propozycję brokera. W trakcie spotkania osoba obsługująca zadawała liczne pytania i poprosiła o czas na zapoznanie się przez prawników stowarzyszenia z warunkami ogólnymi ubezpieczenia. Klient poprosił o przeniesienie negocjacji na wrzesień 2014 roku. Aktualnie negocjacje są w stanie zawieszenia. Istnieje możliwość, że klient próbuje zrobić ubezpieczenie zaproponowane przez brokera na własną rękę, by obejść kurtaż (wynagrodzenie) dla brokera.

### **Strategie i techniki wykorzystane przez negocjatorów**

W negocjacjach zastosowano szereg strategii oraz technik negocjacyjnych.

#### **Negocjacje ze stowarzyszeniem**

Negocjacje prowadzone ze stowarzyszeniem miały charakter współdziałania, spotkania opierały się o wspólne poszukiwanie najlepszych rozwiązań, czyli miały charakter integratywny. Relacje z klientem zawsze powinny być przede wszystkim rzeczowe, ale i przyjazne. Klient, oprócz produktu, wybiera też osobę, która będzie go obsługiwać, musi więc czuć się przy niej komfortowo i wyjątkowo. Negocjacje ze stowarzyszeniem broker, w pierwszej kolejności, prowadził w stylu rzeczowym, jednakże wykorzystując kompetencje miękkie tak, by klient nie czuł się przeciążony nadmiarem informacji. Dostyc szybko osoba obsługująca zaczęła traktować brokera z sympatią, z entuzjazmem podchodząc do nowych ofert. Jednakże należałoby się zastanowić nad motywami takiego zachowania. Możliwe, że stowarzyszenie próbowało na początku tylko wy badać rynek pod względem swoich potrzeb. W związku z powyższym może się okazać, że styl prowadzenia negocjacji był pozorny.

#### **Negocjacje z osobą doprowadzającą**

Negocjacje brokera z osobą doprowadzającą, tak jak negocjacje z klientem, na początku miały charakter współdziałania - były to głównie działania integrujące oparte o interesy, jak również targowanie się. Cele były zbieżne, a relacje oparte na wieloletnim zaufaniu. Motyw również był ten sam, a mianowicie maksymalizacja wspólnych korzyści, jakie dałoby partnerom podpisanie umowy z dużym klientem. Występował pełny przepływ informacji.

W miarę jak ubezpieczenie stawało się coraz bardziej realne, rozpoczęły się problemy w kwestii zaufania. Okazało się, że osoba doprowadzająca próbuje na własną rękę uzyskać kontroferty z innych towarzystw ubezpieczeniowych, jednak nieskutecznie. W trakcie negocjacji wystąpiła więc potrzeba spisania umowy agencyjnej dotyczącej tego konkretnego klienta, jednakże nie miała ona mocy prawnej, gdyż w końcowym rozrachunku to klient wybiera osobę ubezpieczającą. Tak więc strategia współzawodnictwa przerodziła się w strategię współdziałania.

Jeżeli natomiast chodzi o styl negocjowania, to również przeszedł on ewolucję - od stylu kooperacyjnego na początku negocjacji, poprzez rywalizacyjny w momencie zachwiania zaufania, a kończąc na rzeczowym pod koniec negocjacji, aż do chwili obecnej.

### **Negocjacje z towarzystwami ubezpieczeniowymi**

Negocjacje z towarzystwami ubezpieczeniowymi miały zmienny charakter. Na początku przeważała strategia współzawodnictwa - towarzystwa walczyły ze sobą ofertami oraz innymi aspektami (jak kurtaż, dodatkowe profity, rankingi itd.). Część towarzystw skupiła się na wytykaniu braków konkurencji, część natomiast na swoich zaletach. Każde z nich wiedziało, że to od brokera zależy, które oferty zostaną przedstawione klientowi. Zapytanie ofertowe klienta dawało szansę na zawarcie umowy z maksymalnie trzema towarzystwami, ewentualnie z jednym, jeżeli kompleksowo przebiłoby ofertę rywali. Broker dostarczał poszczególnym towarzystwom informacji o najlepszej na dany moment ofercie i swoich oczekiwaniach, co do poprawek w niej. W ten sposób następowała naturalna selekcja i w rywalizacji zostały tylko te towarzystwa, które oferowały najciekawsze rozwiązania. Wtedy strategia zmieniła się na strategię współdziałania, by doprecyzować szczegóły ubezpieczenia. Towarzystwa pogodziły się z podziałem zysków pomiędzy siebie. Ustalono zasady współpracy i prezentacji produktów. Dyrektorzy firm zgodzili się na udział w prezentacji przed zgromadzeniem, gdzie osobą prowadzącą miał być broker, a każdy z dyrektorów miał wypowiadać się tylko i wyłącznie na temat swojej części oferty, nie wchodząc w kompetencje drugiego.

Z towarzystwami ubezpieczeniowymi broker prowadził negocjacje w stylu rzeczowym, nie wdając się w dyskusje na temat wad konkurencji, gdyż sam wcześniej zbadał szczegółową ofertę wszystkich ze stron, wyrabiając sobie zdanie o konkretnych produktach. W rozmowach z towarzystwami skupiał się na merytoryce i zagadnieniach prawnych. W kontaktach z menadżerami i dyrektorami natomiast, najczęściej przeważał styl kooperacyjny.

Jeżeli zastanowić się nad stylem w kategoriach charakteru, wydaje się, że broker musi naprzemiennie stosować styl oparty na faktach, od czasu do czasu wykorzystując intuicję. W przeciwnym razie nie byłby w stanie przygotować oferty dla klienta o tak niestandardowych potrzebach, jak opisywane stowarzyszenie.

### **Ocena negocjacji**

W negocjowaniu ubezpieczenia na tak dużą skalę broker popełnił kilka błędów:

- Dał dużo czasu stowarzyszeniu na przemyślenie i analizę oferty, co spowodowało znaczne rozciągnięcie negocjacji w czasie.
- W pełni otworzył karty przed osobą doprowadzającą.
- Pokazał klientowi wszystkie aspekty ubezpieczenia wraz ze sposobem, jak taki produkt stworzyć.



- Dal pełną informację, które towarzystwa ubezpieczeniowe na rynku są skłonne stworzyć interesujący klienta produkt. W związku z powyższym broker dał klientowi wszelkie narzędzia, by sam mógł stworzyć pożądanego przez siebie produkt, lub by zrobić to mogła osoba doprowadzająca.

Negocjacje są w toku, jednakże broker musi przeanalizować swoje postępowanie, przebieg negocjacji oraz ofertę tak, by przygotować się na wszelkie możliwe sytuacje.

## 5. Podsumowanie

Jak widać na przedstawionym przykładzie, negocjacje wielostronne charakteryzują się dużo większą złożonością, niż typowe negocjacje dwustronne. Istnieje cała mnogość zależności i relacji. Należy w jednym momencie rozpatrywać interesy oraz oferty kilku uczestników procesu, jednocześnie kontrolując poczynania każdego z nich. Broker musi być biegły w strategiach i stylach negocjacji, dostosowując je i zmieniając w miarę rozwoju sytuacji. Im bardziej lukratywne ubezpieczenie, tym również większe niebezpieczeństwo nieetycznych zachowań ze strony uczestników negocjacji. Jak zauważono w podsumowaniu, nie należy odkrywać wszystkich kart i bezwarunkowo ufać swoim współpracownikom, gdyż mogą oni w każdym momencie próbować przejąć klienta. Również przed samym klientem nie warto w pełni odkrywać swoich metod działania oraz kontaktów, ponieważ może on spróbować wykorzystać pracę brokera i samodzielnie stworzyć przygotowany przez niego projekt produktu. Klient nie jest zobowiązany korzystać z usług brokera, który przygotował ofertę – jest to jedynie dżentelmeńska umowa oparta na zaufaniu i dobrej współpracy.

## Literatura

- Kamiński J., *Negocjowanie - techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: POLTEXT, 2003. ISBN 83-88840-29-0.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo UEK, 2012. ISBN 978-83-7252-560-4.
- Schultz R., Nierozzerwalna więź z Ubezpieczeniami. *Broker*. Dodatek specjalny do GU nr 21(580) 25 maja 2010 r.
- Sulkowska W. (red.), *Ubezpieczenia*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2007. ISBN 978-83-7252-334-1.
- Šmid W., *Leksykon Menadżera – słownik angielsko polski*. Kraków: Wydawnictwo PSW, 2000. ISBN 83-7230-020-8.

### **Akty prawne**

*Ustawa z dn. 22 maja 2003r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym* Dz.U. 2003, nr 124, poz. 1154.

### **Źródła internetowe:**

Kwieciński T., Pokrzywniak J. Kurtaż brokerski, cz. 1 *Dziennik ubezpieczeniowy* [on-line]  
[Dostęp 25.06.2015] Dostępny w Word Wide Web:  
[http://dziennikubezpieczeniowy.pl/2010/07/05/Kurtaz\\_brokerski\\_cz\\_\\_1/arttykul/52056](http://dziennikubezpieczeniowy.pl/2010/07/05/Kurtaz_brokerski_cz__1/arttykul/52056)

<http://www.money.pl/ubezpieczenia>.

<http://www.money.pl/ubezpieczenia/posrednicy/agent/>.

<http://www.piu.org.pl>.

<http://www.polbrokers.pl/index.php?pr=380&id=128>

## ŹRÓDŁA SAMOORGANIZACJI Z PERSPEKTYWY WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

*Marek Jabłoński*

**Abstrakt:** Celem opracowania jest ukazanie źródeł samoorganizacji z perspektywy współczesnych koncepcji zarządzania. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano istotę, cechy samoorganizacji, a także korespondujące z nią pojęcia pokrewne. Wyszczególniono kluczowe elementy, na których zasadza się samoorganizacja, tj. autonomię i zespolowość. W końcowej części opracowania wykazano, iż w samoorganizacji następuje integracja współczesnych koncepcji zarządzania.

**Słowa kluczowe:** samoorganizacja, autonomia, współczesne koncepcje zarządzania.

**JEL Classifications:** M2.

### 1. Wprowadzenie

Samoorganizacja to pojęcie powstałe w ramach paradygmatu złożoności stworzonego przez fizyków, chemików i matematyków, którego odniesieniem są między innymi takie pojęcia, jak: dynamika nieliniowa, struktury dysypatywne czy fraktal. Przykładowo, samoorganizacja w fizyce opisywana jest za pomocą „wylaniającego się porządku” w termodynamice stanów nierównoległych oraz jest przedmiotem badań w dziedzinie synergetyki<sup>1</sup>. Natomiast jako koncepcja, samoorganizacja została ukształtowana w cybernetyce w latach 50. i 60. XX

---

<sup>1</sup> Mesjasz Cz., Organizacja jako system złożony. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2004, nr 652.

wieku, w badaniach dotyczących automatów komórkowych czy automatów skończonych. W szczególności badania nad zachowaniem się substancji znajdujących się w stanie dalekim od równowagi, wykazały tzw. dynamikę nieliniową oraz towarzyszące jej procesy samoorganizacji, współlistniejące wielu zjawiskom w przyrodzie<sup>2</sup>.

Zjawiska polegające na samoorganizacji zaobserwowane w przyrodzie, skłoniły badaczy organizacji do zastosowania koncepcji samoorganizacji w usprawnieniach wprowadzanych na gruncie przedsiębiorstw. Chodziło zwłaszcza o to, aby zaproponować rozwiązania organizacyjne umożliwiające szybkie reagowanie na pojawiające się zmiany w otoczeniu (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym), wyeliminować, na ile to możliwe, hierarchie drogi służbowej w podejmowaniu decyzji, przenieść sferę zarządzania zasobami w miejsce wykonywania zadań, w celu optymalizacji zasobów i maksymalizacji efektu synergii.

Celem opracowania jest ukazanie źródeł samoorganizacji z perspektywy współczesnych koncepcji zarządzania. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia, przedstawiono istotę i cechy samoorganizacji, modelowe założenia autonomii i zespołowości oraz samoorganizację na tle współczesnych koncepcji zarządzania.

## 2. Istota i cechy samoorganizacji

Implementacja koncepcji samoorganizacji na gruncie przedsiębiorstw miała przede wszystkim za zadanie usamodzielnienie podmiotów wykonawczych po to, aby umożliwić im samoorganizowanie procesów pracy, składających się na realizację celu postawionego przed zespołem. W sensie ogólnym, samoorganizacja odnosi się zatem do uporządkowania procesów w czasie i przestrzeni. Natomiast w kontekście biznesowym, samoorganizacja wiąże się także z mobilizacją kompetencji, wyposażenia, adaptacją oraz tworzeniem lokalnych reguł<sup>3</sup>. W takim znaczeniu samoorganizacja koresponduje z następującymi pojęciami: współdziałanie, współzarządzanie, współdecydowanie, współstanowienie, współuczestnictwo, partycypacja i autonomia.

Analiza znaczeniowa niniejszych terminów wskazuje, iż pojęcie autonomii niemal pokrywa się z koncepcją samoorganizacji odniesioną do pojedynczego stanowiska wykonawczego. W szczególności współdziałanie, współzarządzanie, współdecydowanie, współstanowienie, współuczestnictwo i partycypacja dotyczą poziomu zarządzania organizacją oraz umożliwiają pracownikom wykonawczym w pewnym zakresie samostanowienie o zorganizowaniu realizowanych

---

<sup>2</sup> Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 2002, s. 124.

<sup>3</sup> Tamże, s. 126.

przez siebie procesów pracy, jednak odbywa się to w oderwaniu od procesów pracy<sup>4</sup>. Natomiast autonomia odnosi się do poszczególnych stanowisk pracy i ich konfiguracji w formie zespołów, brygad, warsztatów, oddziałów. Na tym poziomie decyzje autonomiczne mogą dotyczyć np.: zaopatrzenia stanowisk pracy, kontroli jakości w odniesieniu do detali i półproduktów, czy utrzymania w ruchu maszyn i urządzeń<sup>5</sup>. Autonomia dotyczy procesów pracy oraz zadań realizowanych przez poszczególnych członków zespołu<sup>6</sup>. Polega na wyborze przez zatrudnionego: metod pracy i procedur działania, priorytetowych zadań, sekwencji wykonania zadań, rytmu oraz przemieszczania się poza stanowiskiem pracy, kryteriów oceny pracy<sup>7</sup>. Autonomię można także utożsamiać ze stopniem, w jakim praca dostarcza pracownikowi wolności, niezależności i dyskrekcji w obszarze planowania pracy i doborze procedur działania<sup>8</sup>.

Pomimo, iż termin autonomia blisko koresponduje z pojęciem samoorganizacji, to nie wyczerpuje zakresu znaczeniowego tego ostatniego. W szczególności należy przyjąć, iż samoorganizacja to pojęcie ogólne, odnoszące się do zespołowych form organizacji pracy, za pośrednictwem których spełniana jest funkcja wykonywania pracy oraz funkcja zarządzania pracą nadającą podejmowanym inicjatywom atrybuty działania zorganizowanego. W takim znaczeniu członkowie samoorganizacji realizują czynności wypełniające funkcje zarządzania i wykonywania pracy. Stąd samoorganizacja wiąże się z autonomią odniesioną do obszaru aktywności zespołu, w którym nastąpiło zintegrowanie (zespole nie) poziomu zarządzania i wykonywania pracy. W szczególności można przyjąć, że Warnicke, że samoorganizacja oznacza autonomię jednostek organizacyjnych w zakresie sposobów realizacji postawionych przed nimi celów. Zorganizowanie przedsiębiorstwa na zasadzie samoorganizacji polega zatem na występowaniu w jego strukturze autonomicznych zespołów pracowniczych, posiadających dużą swobodę w realizacji celów końcowych i pośrednich, samodzielnie pozyskujących niezbędne zasoby do ich realizacji. W takim znaczeniu przedsiębiorstwo wyznacza ogólne pasmo postępowania (wizja, filozofia, misja, polityka funkcjonowania organizacji), stanowiące ogólne wytyczne dla funkcjonujących zespołów<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Błaszczyk B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE, 1988.

<sup>5</sup> Martyniak Z., dz. cyt., s. 127.

<sup>6</sup> Hatch M. J., *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002, s. 173.

<sup>7</sup> Breugh J. A., The work autonomy scales: additional validity evidence. *Human Relations* 1989, Vol. 42, nr 11.

<sup>8</sup> Hackman J., Oldham G. R., Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 1975, Vol. 60, Nr 2.

<sup>9</sup> Warnicke H. J., *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, s. 113; cyt. za: Wycislik S., Wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Organizacja i Kierowanie* 2009, nr 1.

### 3. Modelowe założenia autonomii i zespołowości

Przyjmując, iż samoorganizacja syntetyzuje problematykę zespołowości i autonomii, można przyjąć, iż u jej źródeł leżą konstatacje poczynione na gruncie ekonomii i literatury przedmiotu poświęconej zachowaniom organizacyjnym.

W szczególności ekonomia zwraca uwagę przede wszystkim na aspekty delegowania władzy w organizacji. Zwłaszcza władza uprawomocnia właściciela kapitału do podjęcia decyzji o wykorzystaniu tego kapitału. Zatem władza może wynikać z umowy (kontraktu), na mocy której uprawnienie do decydowania o kapitale (zasobie) zostaje przeniesione na zespół lub pracownika. Zasadniczym wnioskiem wypływającym z teorii ekonomicznych jest konstatacja, iż agent ma znacznie niższy poziom motywacji do działania, gdy nie jest uprawniony do kontroli i podejmowania decyzji o alokacji kapitału – wykorzystaniu zasobów. Stąd zasadnicza korzyść przyznawania autonomii zespołom wiąże się z motywacją członków zespołu do efektywnego wykorzystania zasobów organizacji<sup>10</sup>. Odnosząc się do aspektów związanych z motywacją do efektywnego działania agentów (zespołów) w organizacji, Aghion i Tirole zaproponowali model alokacji władzy formalnej (formalne prawo do podejmowania decyzji) i władzy rzeczywistej (efektywna kontrola procesów decyzyjnych)<sup>11</sup>. Zaproponowany model bazuje na asymetrii informacji i wyjaśnia, że przełożony posiadający władzę formalną do podejmowania decyzji, może uniemożliwić swojemu podwładnemu podjęcie decyzji, jednak skłonny będzie tego unikać wówczas, gdy podwładny jest lepiej poinformowany o danej sytuacji decyzyjnej, względnie cele działania i decyzje podwładnego są zbieżne z celami przełożonego. Model wyjaśnia, iż występują dwie korzyści związane z delegowaniem władzy formalnej. Po pierwsze, przyznanie autonomii uniemożliwia przełożonemu ingerencję w decyzje zespołu, co bezpośrednio wpływa na wzrost motywacji agenta (zespołu) do pozyskiwania informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji. Po drugie, agent skłonny jest przyjąć autonomię w podejmowaniu decyzji (zawrzeć kontrakt), które są istotniejsze dla agenta, aniżeli zwierzchnika, a dodatkowo skutki podejmowania decyzji przez zwierzchnika mogą wiązać się z negatywami dla pracownika. Zasadniczy koszt związany z delegowaniem władzy odnosi się do utraty przez przełożonego kontroli nad wyborem zadań i sposobów ich realizacji przez podwładnego. Tym samym zwiększenie rzeczywistej władzy przez agenta powoduje osłabienie kontroli sprawowanej przez przełożonego. Prezentowany model skoncentrowany jest na aspekcie wymiany – spadek kontroli w zamian za inicjatywę agenta, wyjaśniając, że lepsze rezultaty można osiągnąć przyznając autonomię agentowi (pracownikowi), aniżeli zespołowi.

---

<sup>10</sup> Grossman S. J., Hart O. D., The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* 1986, Vol. 94, Nr. 4.

<sup>11</sup> Aghion P., Tirole J., Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy* 1997, Vol. 105, Nr 1.

Poglądy na gruncie zachowań organizacyjnych, dotyczące przyznawania autonomii wykonawcom i grupom, wyewoluowały od projektowania stanowisk pracy wspierających motywację pracowników<sup>12</sup>. Zgodnie z założeniami teoretycznymi, przyznanie autonomii wykonawcy wiąże się z pozytywnymi rezultatami zarówno dla pracownika, jak i organizacji, w szczególności: wysokim zmotywowaniem pracownika do działania (automotywacja), wynikami o wyższych parametrach jakościowych, wysoką satysfakcją z wykonywanej pracy, niższą absencją i fluktuacją personelu. W toku przeprowadzonych analiz Hackman opracował zestaw czynników warunkujących motywacyjne środowisko pracy, wśród których wymienił także autonomię. W szczególności zwrócił uwagę, iż przydział zadań do wykonania grupie powinien wiązać się z przyznaniem członkom zespołu autonomii wystarczającej do decydowania, w jaki sposób wykonać zadania i zrealizować cel postawiony przed zespołem. Tym samym członkowie zespołu, którym przyznano autonomię, cechują się wyższą motywacją, co w dalszej kolejności może powodować wyższą produktywność pracy. Dowiedziono także, że w procesach produkcyjnych wzajemny monitoring członków samokierujących zespołów w większym stopniu, aniżeli tradycyjny nadzór i kontrola kierownicza, wzmacnia wśród pracowników proces dostosowania się do tworzonych zespołowo definiowanych (wylaniających się, emergentnych) norm i wartości cenionych w zespole<sup>13</sup>.

Podsumowując, praca zespołowa umożliwia dzielenie się informacjami pomiędzy pracownikami zwłaszcza, gdy członkowie zespołu posiadają unikatowe i niemożliwe do skodyfikowania (tacit) informacje dotyczące procesów wytwarzania, względnie, gdy brak jest wystarczająco czasu, aby je skodyfikować<sup>14</sup>. Wymiana informacji może stymulować pojawianie się pomysłów dotyczących usprawniania procesów oraz wyższej jakości produktów. Stąd wydawać się może, że im większe zespoły, tym większa pula potencjalnych usprawnień. Jednak wzrastająca ilość członków zespołu pociąga za sobą wzrost kosztów, zwłaszcza kosztów koordynacji i kontroli w celu promowania produktywności oraz ograniczenia pozorowania, unikania pracy i wykonywania przez członków zespołu czynności niezwiązanych z celami działalności (tzw. free-riding). Funkcjonowanie zespołów wiąże się także z wyższymi kosztami odbywania zebrań i porad, szkoleń itp.<sup>15</sup> Można zatem przyjąć, iż zespoły funkcjonując w obliczu asymetrii informacji ograniczają koszty kontroli pracowników, poprzez kontrolę

---

<sup>12</sup> Hackman J. R., Oldham G. R., *Work Design*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading 1980; Turner A. N., Lawrence P. R., *Individual Jobs and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press 1965.

<sup>13</sup> Barker J. R., Tightening the Iron Cage: Concretive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 1993, Vol. 38, Nr 3.

<sup>14</sup> Lazear E. P., *Personnel Economics for Managers*. Nowy Jork: John Wiley & Sons, 1998; Lazear E. P., *Personnel Economics*, Cambridge: The MIT Press, 1995.

<sup>15</sup> McAfee R. P., McMillan J., Optimal Contracts for Teams. *International Economic Review* 1991, Vol. 32, No. 3.

zespołową, w tym kolektywne monitorowanie pracy przez członków zespołu<sup>16</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę na wnioski wypływające z teorii agencji, która wyjaśnia, iż ograniczenie kontroli i dozoru tradycyjnych kierowników wzmacnia prawdopodobieństwo pojawienia się negatywnych aspektów pracy zespołowej, zwłaszcza pozorowanie, unikanie pracy i niską wydajność<sup>17</sup>.

### 3. Samoorganizacja na tle współczesnych koncepcji zarządzania

W toku dotychczasowych rozważań wykazano, iż samoorganizacja w większym stopniu wiąże się ze sferą normatywną, ukształtowaną poprzez współczesny dorobek nauk o zarządzaniu, wsparty rozwojem nauk i dyscyplin pokrewnych. Ponadto, samoorganizację na gruncie nauk o zarządzaniu można także rozpatrywać jako nowoczesną formę organizacji pracy, egzemplifikowaną poprzez rozwój nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, stanowiących wytyczne współczesnych form organizacji pracy. Można zatem przyjąć, iż samoorganizacja polega na usamodzielnieniu zespołów pracowniczych w realizacji zadań, celów i procesów syntetyzując normatywy następujących współczesnych koncepcji i metod zarządzania: lean management, reengineering, benchmarking, zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, TQM i Project Management (zob. rysunek 1).

A zatem samoorganizacja:

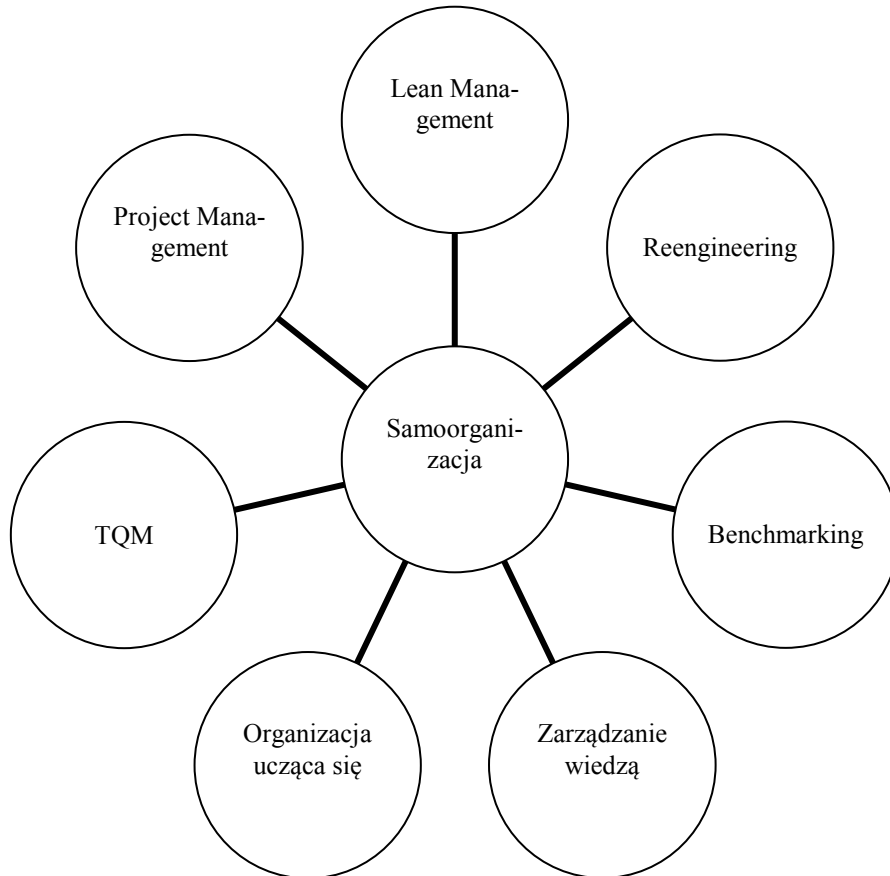
- powstaje (wylania) się na potrzeby realizacji konkretnych celów postawionych przed zespołem pracowniczym. Stąd odnosi się do koncepcji Project Management traktowanej jako incydentalna forma zorganizowania, służąca konfiguracji zasobów (ludzkich, materialnych, energetycznych) dla wykorzystania szansy (okazji) zidentyfikowanej w otoczeniu;
- egzemplifikuje integrowanie funkcji zarządzania i wykonywania pracy promując w ten sposób ideę lean w zarządzaniu. Usamodzielniając pracowników poprzez autokontrolę, automotywację oraz współudział w planowaniu i organizowaniu, ogranicza się zestaw zadań wypełniających cykl działań zorganizowanych i realizowanych przez podmiot kierujący w zespole (przeniesienie funkcji kierowniczych na pracowników wykonawczych). Częściowej eliminacji ulegają zatem obszary zadań odnoszące się m.in. do dozoru, planowania, usprawnień, co odwzorowane jest spłaszczeniem hierarchii w zespole, a także struktury przedsiębiorstwa opartego na samoorganizacji;

---

<sup>16</sup> Kandel E., Lazear E. P., Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy* 1992, Vol. 100, No. 4.

<sup>17</sup> Holmstrom B., Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* 1982, Vol. 13, No. 2.





Rysunek 1. Źródła samoorganizacji w współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania

Źródło: opracowanie własne

- modyfikuje procesy, zadania i operacje, w celu maksymalizowania wartości przekazywanej do otoczenia (klienta wewnętrznego i zewnętrznego). Czerpie zatem z koncepcji reengineeringu, promującej projektowanie procesów wykorzystujące podejście projekcyjne (np. podejście funkcjonalno-wzorujące), procesy idealizacji i heurystykę, poprzez co na etapie formułowania usprawnień poszukuje się koncepcji efektywnego zorganizowania właściwej dla zrealizowania zadania zespołu. Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż reengineering w samoorganizacji przenosi optykę „usprawniania” z procesów na działania podejmowane przez pracownika. Jest to konsekwencją z jednej strony usamodzielnienia pracowników (integracja zarządzania i wykonywania pracy na sta-

nowisku pracy), jak i zmiany metodyki usprawniania procesów w systemie samoreprodukującym się i odnoszącym się do samego siebie, jakim jest samoorganizacja (o czym poniżej). W szczególności zmiany procesów są w samoorganizacji pochodną działań pracowniczych, których zwielokrotnienie następuje na skutek procesu organizacyjnego uczenia się, determinującego wewnętrzną dynamikę organizacji;

- pozyskuje informacje z wszelkich możliwych źródeł otoczenia, na bazie których możliwe jest identyfikowanie, akumulacja i imitacja wzorcowych praktyk umożliwiających wyróżnienie się. W szczególności, samoorganizacja, czerpiąc z koncepcji benchmarkingu, dąży do upodobnienia się poprzez uczenie się otoczenia. Upodobnienie odnosi się przede wszystkim do dyfuzji, tj. imitacji metod działania i sposobów organizowania. Członkowie samoorganizacji pozyskują informacje w relacjach: formalnych (inni członkowie samoorganizacji i przedsiębiorstwa), nieformalnych (grupy towarzyskie itp.), biznesowych, zarówno bezpośrednich (związanych z nawiązaną współpracą z instytucjami otoczenia, dostawcami, odbiorcami), jak i pośrednich (kluby przedsiębiorstw, instytucje wywiadu gospodarczego itp.);
- dąży do rozwoju własnego potencjału. Pozyskuje, przetwarza i rozwija zasoby wiedzy otoczenia dla intensyfikacji mocnych stron. Na bazie ukształtowanych mocnych stron (np. kluczowych kompetencji) monitoruje otoczenie w celu identyfikacji okazji (szans) oraz przeciwdziałania zagrożeniom, dostosowując strategię działania. W takim znaczeniu samoorganizacja, poprzez zarządzanie wiedzą, zdolna jest stosować strategię endogenicznego rozwoju, dostosowując się do zmian otoczenia. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt dostosowania, który w przypadku samoorganizacji polega na zidentyfikowaniu i kształtowaniu ukrytych aktywów, w tym kapitału ludzkiego, oraz doborze strategii działania, bazując na silnych stronach. Stąd w pierwszej kolejności należy koncentrować się na przyczynach i środkach gwarantujących wypracowanie strategii (silne i słabe strony), a następnie skutkach obranych działań rzeczywistnie istniejących szans, względnie zagrożenia, tkwiące w otoczeniu;
- eskaluje i wzmacnia zachowania w układzie dynamicznym. Samoorganizacja dokonuje tego poprzez promowanie koncepcji organizacji uczącej się, tworząc własną dynamikę, której odniesieniem są procesy organizacyjnego uczenia się. W takim znaczeniu w samoorganizacji uwzględniona jest samoreferencja umożliwiająca kreowanie (tj. rozwijanie i inicjowanie) potencjału jej rozwoju. Implementacja koncepcji organizacji uczącej się umożliwia wyjaśnienie sposobu organizowania procesów pracy w samoorganizacji. Dokonuje się ono poprzez dekodowanie otaczającej rzeczywistości, przetwarzanie jej w procesach organizacyjnego uczenia się oraz ponowne kodowanie, które wyznacza sposób zorgani-

zowania w kolejnym stadium działania samoorganizacji (np. realizacja kolejnego zadania, celu). Przetwarzanie zdekodowanej rzeczywistości dokonuje się w podwójnej pętli procesu organizacyjnego uczenia się, polega zatem na kwestionowaniu ograniczeń, którym podlega działanie i decyzja. Tworzony w ten sposób chaos deterministyczny, wsparty procesami heurystycznymi realizowanymi przez członków organizacji, umożliwia złożenie procesu pracy w nowej konfiguracji adekwatnej do zaistniałej sytuacji (okazji, celu działania i zadania) o wyższym poziomie efektywności. Stąd dynamika wyznacza skuteczność procesów pracy poprzez umożliwienie określenia konfiguracji działań i przekształcenie procesów pracy;

- permanentnie doskonalili procesy pracy i produkty działalności. Ta cecha samoorganizacji wynika z powyższych i jest niejako obserwowana na wyjściu. Oparcie samoorganizacji na koncepcji TQM wskazuje, iż większa koncentracja położona jest na doskonalenie procesu pracy, co odwzorowane jest zwłaszcza poprzez implementację w samoorganizacji reengineeringu i organizacji uczącej się, czego rezultatem jest udoskonalany produkt, ale także benchmarkingu, który w mniejszym zakresie odnosi się do kopiowania wzorcowych rozwiązań, w większym natomiast stopniu polega na imitacji sposobów dochodzenia do konkretnych rozwiązań. Doskonalenie odbywa się zarówno na etapie wzmacniania dynamiki układu, gdyż dekodowanie i kodowanie w połączeniu z heurystyką prowadzą (w znaczeniu normatywnym) do ulepszenia metod pracy i dostosowania ich do celu funkcjonowania zespołu, jak i realizacji zadań cząstkowych, poprzez eksperymentowanie i uczenie się w działaniu (learning-by-doing) na stanowiskach pracy.

### **3. Wnioski końcowe**

Samoorganizacja to cecha systemów umożliwiająca szybkie reagowanie na dynamikę otoczenia, zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Reagowanie na dynamikę wewnętrzną organizacji polega na implementacji w systemie wiedzy powstałej na skutek uczenia się jednostek i pozyskiwanych doświadczeń, a następnie zmianie relacji między zasobami organizacji. Może to dotyczyć wszystkich aspektów przesądających o zorganizowaniu systemu, w szczególności: celów, metod pracy, doboru środków pracy oraz kontroli. W takim znaczeniu samoorganizację, w konfrontacji z wewnętrzną dynamiką systemu, można traktować jako rezultat, względnie przejaw reifikacji systemów odnoszących się do samych siebie. Taka interpretacja rodzi istotne konsekwencje w zakresie rangi zasad organizowania. W szczególności należy przyjąć, iż samoorganizacja w pełni respektuje zasady: harmonizacji, najkrótszej drogi, delegowania upraw-

nień, współmierności uprawnień i odpowiedzialności oraz zasadę wyjątku. Z kolei częściowej dezaktualizacji, czy osłabieniu, ulegają zasady podziału pracy i koncentracji, specjalizacji oraz zasady hierarchii i rozpiętości kierowania.

Odnosząc się do budowania samoorganizacji należy zatem przyjąć, iż w tworzeniu takich form zorganizowania ważniejsze od samego formowania zespołu jest wykreowanie wspólnego dla wszystkich członków pragnienia osiągnięcia wyników. Postulat ten wynika z celowości przypisanej systemom społecznym, w szczególności normatywu, zgodnie z którym elementem integrującym system jest jego cel. Stąd też zespół może być szkolony w zakresie samoorganizacji, jednak osiągnie zdolność samoorganizacji tylko wtedy, gdy utrwalone zostanie wzajemne zrozumienie (common understanding) celu. Należy opracować strategiczny plan, następnie określić zadania składające się na zrealizowanie planu, podzielić realizację zadań pomiędzy członków zespołu. Ważne przy tym, aby decyzje podejmowane w ramach tych działań charakteryzowały się stosunkowo wysokim stopniem racjonalności metodologicznej, egzemplifikowanej zespołowością i konsensusem. Natomiast przy wdrożeniu samoorganizacji należy uwzględnić podstawowe atrybuty zespołu, w szczególności: wielkość, cel, zadania, umiejętności, sposób pracy, kontrolę prac zespołu.

## Literatura

- Aghion P., Tirole J., Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy* 1997, Vol. 105, Nr 1.
- Barker J. R., Tightening the Iron Cage: Concretive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 1993, Vol. 38, Nr 3.
- Błaszczak B., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE, 1988. ISBN 9788320806489.
- Breaugh J. A., The work autonomy scales: additional validity evidence. *Human Relations* 1989, Vol. 42, nr 11.
- Grossman S. J., Hart O. D., The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* 1986, Vol. 94, Nr. 4.
- Hackman J., Oldham G. R., Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 1975, Vol. 60, Nr 2.
- Hackman J. R., Oldham G. R., *Work Design*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading 1980. ISBN 0201027798.
- Hatch M. J., *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002. ISBN 83-01-13541-7.
- Holmstrom B., Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* 1982, Vol. 13, No. 2.
- Kandel E., Lazear E. P., Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy* 1992, Vol. 100, No. 4.
- Lazear E. P., *Personnel Economics for Managers*. Nowy Jork: John Wiley & Sons, 1998. ISBN 10 0471594660.
- Lazear E. P., *Personnel Economics*. Cambridge: The MIT Press, 1995. ISBN 978-0-19-518097-8.

- Kandel E., Lazear E. P., Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy* 1992, Vol. 100, Nr 4.
- McAfee R. P., McMillan J., Optimal Contracts for Teams. *International Economic Review* 1991, Vol. 32, No. 3.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie, 2002. ISBN 83-7252-142-5
- Mesjasz Cz., Organizacja jako system złożony. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2004, nr 652.
- Turner A. N., Lawrence P. R., *Individual Jobs and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press 1965.
- Warnecke H. J., *Revolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12874-7
- Wyciślik S., Wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Organizacja i Kierowanie* 2009, nr 1.



**ZARZĄDZANIE TALENTAMI  
W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH  
W PORÓWNANIU Z KRAJAMI GRUPY WYSZEHRADZKIEJ  
(analiza porównawcza na podstawie wyników badań)**

*Tadeusz Leczykiewicz, Agnieszka Springer*

**Abstrakt:** Referat przedstawia analizę porównawczą zarządzania talentami w przedsiębiorstwach krajów Grupy Wyszehradzkiej - V4 (Polska, Czechy, Słowacja i Węgry). Jej podstawą są wyniki badań ilościowych (badanie ankietowe) przeprowadzonych w 2013 r. na próbie 550 przedsiębiorstw w ramach międzynarodowego projektu badawczego „Integrated Talent Management - Challenge and Future for Organisations in the Visegrad Countries” (International Visegrad Fund, Standard Grant No. 21220142, 01/2013-12/2013, Scientific Exchange and Research).

Uzyskane wyniki badania wykazały, że kraje Grupy V4 różnią się pomiędzy sobą w zakresie poziomu wdrożenia działań związanych z zarządzaniem talentami. Różnice te dostrzega się we wszystkich ocenianych obszarach: formułowanie strategii zarządzania talentami, identyfikacja, rekrutacja, ocena, motywowanie i wspieranie rozwoju talentów oraz działania na rzecz ich retencji. Analiza uzyskanych wyników badania wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa pozostają w tyle w zakresie zarządzania talentami, natomiast liderem w tym zakresie okazały się przedsiębiorstwa działające na Węgrzech.

**Słowa kluczowe:** zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami.

**JEL Classifications:** M12, D22.

## 1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich 20-30 lat dostrzega się zwiększone zainteresowanie problematyką pracowników o wysokim potencjale. Dzieje się tak ze względu na kluczową rolę kapitału ludzkiego w organizacjach opartych na wiedzy oraz zmiany zachodzące na rynku pracy<sup>1</sup>. Zgodnie z nowym podejściem do zarządzania kapitałem ludzkim, ludzie nie są już traktowani w organizacji jako jej zasoby, lecz jako talenty tworzące wartość dodaną, a raczej - jak to określa Jamka - „nośniki ‘talentów’, które należy traktować adekwatnie do wartości, czyli zdolności do kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa”<sup>2</sup>. Konsekwencją takiego poglądu była zmiana podejścia do wypełniania funkcji personalnej w organizacjach oraz potrzeba wypracowania i wdrożenia do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) takich konfiguracji strategii, procesów, metod, technik i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, które sprzyjają zaspokajaniu potrzeb kompetencyjnych organizacji poprzez zarządzanie talentami (ZT). Koncepcja ta, będąca odpowiedzią na tocząca się „wojnę o talenty”<sup>3</sup>, koncentruje się na poszukiwaniu, identyfikowaniu, pozyskiwaniu, motywacji, rozwoju i retencji pracowników o wysokim potencjale (talentów) w organizacji. Działania podejmowane w tych obszarach wymagają jednak specyficznych strategii i programów skoordynowanych ze strategią personalną (strategią ZZL) oraz ogólną strategią biznesową organizacji.

## 2. Pojęcie talentu i zarządzania talentami

Zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania, spotkać można różnorodne definicje samego pojęcia talent. Najczęściej talent utożsamia się z wewnętrzną predyspozycją jednostki. Jednym z szerszych ujęć jest definicja zaproponowana przez Michaela, który za talent uważa sumę zdolności danej osoby - jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru, przedsiębiorczości, a także umiejętności uczenia się i doskona-

---

<sup>1</sup> Do czynników wywołujących te zmiany zazwyczaj zalicza się: dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zmiany technologiczne, starzenie się społeczeństw, migracje ludności i przestarzałe systemy edukacyjne. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2008, s. 14-35.

<sup>2</sup> Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 192.

<sup>3</sup> Pojęcie „wojny o talenty” (ang. *The War for Talent*) sformułowali E. Michaels, H. Hanfield-Jons i B. Axelord. Nie oznacza ono skupienia się wyłącznie na najlepszych pracownikach, lecz określa zindywidualizowane podejście do poszukiwania i zidentyfikowania potencjału talentów oraz jego wykorzystania dla dobra organizacji, w tym ich transferu pomiędzy jednostkami organizacyjnymi czy zespołami zadaniowymi/projektowymi. Jamka B., dz. cyt., s. 192-193.



lenia<sup>4</sup>. W powyższej definicji warto zwrócić uwagę na aspekt rozwojowy, wewnętrzną zdolność pracownika do podejmowania nowych wyzwań, na co zwracają uwagę również polscy naukowcy, tacy jak Borkowska, Pochtowski czy Listwan<sup>5</sup>. Obok predyspozycji wewnętrznych i potencjału rozwojowego jednostki, w kontekście funkcjonowania organizacji zwraca się uwagę na to, że talenty w sposób istotny przyczyniają się do podnoszenia efektywności pracy<sup>6</sup> i wzrostu wartości firmy<sup>7</sup>. Definiując pojęcie talentu w organizacji, przedsiębiorstwa zdecydować muszą, czy traktować go będą w sposób ekskluzywny, adresując działania do ściśle określonej, wybranej grupy pracowników, czy raczej podchodzić będą do talentu szeroko, adresując działania do wszystkich pracowników. Zwolennikiem tego drugiego podejścia jest Armstrong, który zauważa, że nie powinno się ograniczać procesów zarządzania talentami wyłącznie do niewielkiej, częściowej grupy pracowników<sup>8</sup>.

Niezależnie od przyjętej definicji talentu, chcąc skutecznie budować przewagę konkurencyjną w oparciu o wyjątkowy potencjał talentów, należy podjąć wieloetapowe działania odnoszące się do większości obszarów związanych z ZZL. Pierwszym i najważniejszym etapem powinno być opracowanie w organizacji strategii ZT. Jej obecność w przedsiębiorstwie jest niezmiernie istotna z punktu widzenia wszystkich obszarów zarządzania ludźmi. Jak wskazują studia literaturowe, o jej skuteczności decyduje m.in. spójność stosowanych definicji oraz wpisanie jej w cele strategiczne oraz misję i wizję organizacji<sup>9</sup>.

Jednym z pierwszych zadań, które stają przed organizacją wdrażającą ZT, jest identyfikacja posiadanych i rekrutacja nowych talentów. Wczesne wykrycie talentu jest bowiem warunkiem właściwego jego wykorzystania w organizacji<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

<sup>5</sup> por.: Borkowska S., *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS 2005, s.14; Pochtowski A., dz. cyt.; Listwan T., *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*, W: Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*. 2005, dz. cyt., s. 21.

<sup>6</sup> Juchnowicz M., Talent w organizacjach międzynarodowych, W: Listwan T., Witkowski S. A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2006, s. 38.

<sup>7</sup> Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., House of Skills, The Conference Board 2006 Raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, [on-line] [dostęp 15.06.2014] Dostępny w World Wide Web: [http://www.conferenceboard.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conferenceboard.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf)

<sup>8</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2011, s. 504.

<sup>9</sup> Pruis E., The five key principles for talent, *Development industrial and commercial training*. 2011, Vol. 43, No 4, s. 215; McCauley, C.; Wakefield M., Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Worker. *The Journal for Quality and Participation*; Winter 2006; 29/4, s.4-7; Morawski M., Mikula B., Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2009 nr 3/4, s. 47-59.

<sup>10</sup> Williamson D., Talent management in the New business Word, *Human Resource Management International Digest*, 2011, Vol. 19 No. 6, s. 33-36.

Po identyfikacji i pozyskaniu talentów nie można zapominać o działaniach skierowanych na ich rozwój, umożliwiające kształtowanie tkwiącego w pracowniku potencjału. Warto podkreślić, że dla osób utalentowanych, ważne są nie tylko organizowane szkolenia, ale także wyzwania w codziennej pracy, która powinna cechować się złożonością i wysokim stopniem autonomii zadań<sup>11</sup>. Działania prorozwojowe stanowią istotne narzędzie motywowania pracownika utalentowanego, przez co przyczyniają się do podniesienia retencji w tej grupie pracowników. Sytuacje, w których dochodzi do utraty najlepszych pracowników są dla organizacji istotnym problemem organizacyjnym, jak i finansowym. Jak wykazują badania, koszt utraty utalentowanego pracownika może sięgać nawet 70-400% jego rocznej pensji<sup>12</sup>. Strategia ZT stanowić zatem może zbiór kompleksowych działań wynikających z celów strategicznych przedsiębiorstwa i być traktowana jako element całej polityki personalnej. Jednak na strategię ZT można spojrzeć nieco pod innym kątem i traktować ją nie jako element, ale jako wyznacznik strategii organizacyjnej. W tej sytuacji wdrożona strategia ZT przyczyniać się będzie do budowania pozytywnego klimatu organizacyjnego, większej kreatywności, a nawet uczciwości i wzrostu przywiązania talentów do organizacji<sup>13</sup>. Wśród pozytywnych konsekwencji wdrożenia modelu ZT wskazać można również wzrost satysfakcji, zaangażowania emocjonalnego oraz lojalności pracowników o wysokim potencjale<sup>14</sup>.

### 3. Problemy i metoda badawcza

Pomimo trudnej sytuacji na rynku pracy, zarówno polskie, jak i międzynarodowe przedsiębiorstwa, coraz częściej dostrzegają potrzebę wdrożenia ZT. Z jednej strony, rosnące zapotrzebowanie na ludzi o wysokim potencjale, a z drugiej - zwiększona mobilność i potrzeba niezależności wśród specjalistów, powodują konieczność opracowania działań, których celem będzie pozyskanie i zatrzymanie kluczowych dla organizacji pracowników.

Taki pogląd skłania do postawienia następujących pytań: czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie, polskie przedsiębiorstwa wdrażają działania związane z ZT, umożliwiające sprostanie nowym wyzwaniom w zakresie zarządzania kapitałem

---

<sup>11</sup> Mihelic K. K., Plankar K., The growing importance of talent management, An Enterprise Odyssey. *International Conference Proceedings*, 12,15. Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. (May 26-May 29, 2010) s.1261; Remillard B., Motivating top talent in demotivating times, *Ceramic industry*, August 2012, s. 24-25.

<sup>12</sup> Kaye B., Jordan-Evans S., Retention: tag, you're it!, *Training and Development*, 2000, 54(4), s. 4; Mihelic K. K.; Plankar K., dz cyt., s. 1257.

<sup>13</sup> Chodorek M., The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland, Competition Forum, *American Society for Competitiveness Publication*, 2012 Vol. 10, No 2, s. 15-27.

<sup>14</sup> Oehley A. M., Theron C. C., The development and evaluation of a partial talent management structural model, *Management Dynamics*, 2010, Vol. 19, No.3, s. 2-28.

ludzkim? Oraz: jak polskie przedsiębiorstwa wypadają w kwestii wdrażania działań związanych z ZT na tle pozostałych krajów Grupy V4?

Badanie, mające na celu udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania, zostało przeprowadzone przez Wydział Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, przy wsparciu Instytutu Biznesu Rodzinnego<sup>15</sup>, w ramach międzynarodowego projektu badawczego pt. „Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries”, finansowanego przez International Visegrad Fund<sup>16</sup>.

Głównym problemem badawczym stała się ocena różnic w zakresie ZT w państwach należących do Grupy Wyszehradzkiej (V4), tzn. w Polsce, Czechach oraz na Słowacji i Węgrzech. Jako problem pomocniczy wskazano identyfikację wpływu wielkości przedsiębiorstwa, udziału kapitału zagranicznego oraz posiadanego działu HR na zróżnicowanie działań w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach badanych krajów.

Konsekwencją tak postawionych problemów badawczych było przyjęcie następujących hipotez:

- H1: Kraje V4 różnią się od siebie w zakresie podejmowanych działań z zakresu ZT.
- H2: W przypadku największych przedsiębiorstw nie występują różnice pomiędzy badanymi krajami w zakresie ZT.
- H3: W przypadku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym nie występują różnice pomiędzy badanymi krajami w zakresie ZT.
- H4: W przypadku przedsiębiorstw posiadających dział HR nie występują różnice pomiędzy badanymi krajami w zakresie ZT.

W celu zweryfikowania przyjętych hipotez badawczych przeprowadzono badania ilościowe, wykorzystując - jako metodę badawczą - ankietowanie. W tym celu przeprowadzono ankietę internetową, do wypełnienia której zaproszono blisko tysiąc przedsiębiorstw. Jako narzędzie badawcze wykorzystywano strukturalizowany kwestionariusz ankiety elektronicznej. Składał się on z 8 pytań charakteryzujących badany podmiot - przedsiębiorstwo oraz 41 pytań merytorycznych, związanych z ZT. W tych ostatnich wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, w której 1 - oznaczało zupełnie się zgadzam, a 5 - całkowicie się zgadzam z danym stwierdzeniem. Wszystkie stwierdzenia rozpoczynały się od słów „W organizacji, w której pracuję ...” i odnosiły się do następujących wyodrębnionych obszarów ZT:

---

<sup>15</sup> [www.ibrpolska.pl](http://www.ibrpolska.pl)

<sup>16</sup> Standard Grant No. 21220142, 01/2013-12/2013, Scientific exchange and research. Koordynator projektu - University of West Bohemia (CZ), partnerzy projektu: Faculty of Economics - University of West Bohemia in Pilsen (CZ), Faculty of Management - University of Presov in Presov (SK), Faculty of Economics and Management - Slovak University of Agriculture in Nitra (SK), Szent István University Gödöllő (HU) i Wydział Finansów i Bankowości - Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu (PL).

- formułowania strategii ZT,
- pozyskiwania talentów, w tym:
  - identyfikacji talentów wewnętrznych,
  - rekrutacji talentów zewnętrznych,
- oceny talentów,
- systemu motywowania talentów, w tym:
  - wynagradzania,
  - wspieranie rozwoju talentów,
  - działania na rzecz zatrzymania (retencji) talentów.

Analizę wyników badania przeprowadzono wykorzystując miary statystyki opisowej, jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA oraz nieparametryczny test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych (w celu weryfikacji wpływu zmiennej różnicującej).

Przed przeprowadzeniem analizy i oceny uzyskanych wyników badania przeprowadzono weryfikację rzetelności pomiaru, która definiowana jest jako cecha gwarantująca powtarzalność pomiaru. W tym celu obliczono Alfa Cronbacha dla całości wykorzystywanego narzędzia oraz wyróżnionych skal odpowiadających wspomnianym wcześniej obszarom ZT (tabela 1.). Obliczony współczynnik stanowił miarę homogeniczności zastosowanego narzędzia i informował, czy wykorzystywane narzędzie bada jednorodne zjawisko. Współczynnik Alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1, przy czym im wyższy jest jego wynik, tym większa jest rzetelność narzędzia, przy czym 0,7 stanowi wartość krytyczną.

Tabela 1. Ocena rzetelności narzędzia z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha

Nazwa skali	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji skali
Całe narzędzie badawcze	0,933	41
Formułowanie strategii ZT	0,801	9
Identyfikacja i rekrutacja talentów	0,812	12
Ocena talentów	0,803	6
System motywowania talentów	0,826	14

Źródło: opracowano na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu "Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries".

Przeprowadzona weryfikacja potwierdziła wysoką rzetelność narzędzia wykorzystanego do pomiaru zarządzania talentami. Wskazała również, że wyróżnione w badaniu skale cechuje satysfakcjonujący poziom rzetelności.

W związku z tym, można było przeprowadzić analizę i ocenę uzyskanych wyników badania, w odniesieniu do formułowania wyodrębnionych skal: strategii ZT, identyfikacji i rekrutacji, oceniania oraz wdrożonego systemu motywowania.

#### **4. Próba badawcza**

W badaniach wzięło udział 549 przedsiębiorstw z 4 krajów Grupy V4. W Polsce przebadano 207, na Słowacji 139, w Czechach 106, a na Węgrzech 97 przedsiębiorstw. Szczegółową strukturę przebadanej próby prezentuje tabela 2.

#### **5. Rezultaty analiz**

W celu dokonania oceny zróżnicowania działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa analizowanych krajów Grupy V4 w zakresie ZT, porównano średnie uzyskane w czterech ocenianych skalach: formułowanie strategii ZT, identyfikacja, rekrutacja, ocena, motywowanie i wspierania rozwoju talentów oraz podejmowania działań na rzecz zatrzymania (retencji) talentów.

Przeprowadzona jednoczynnikowa analiza wariancji ANOVA wskazała, że uzyskane średnie wyniki badań istotnie różnią się we wszystkich badanych skalach (poziom istotności różnic 0,000).

Na podstawie analizy uzyskanych wyników badań ocenić można, że w odniesieniu do wszystkich badanych obszarów najslabiej wypadły przedsiębiorstwa działające na terenie Polski. Warto jednocześnie zauważyć, że największe zróżnicowanie związane było z przeprowadzaniem procesu oceny talentów. Najmniejsze różnice wystąpiły natomiast w odniesieniu do procesu ich motywowania. Rezultaty analizy i oceny uzyskanych wyników badań wskazują, że liderem w tej grupie państw są Węgry, za którymi podążają Czechy i Słowacja (tabela 3).

Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji, przeprowadzone w odniesieniu do średniej z czterech analizowanych skal, swoje potwierdzenie znalazły również w analizie zróżnicowania odpowiedzi na poziomie pojedynczych zmiennych<sup>17</sup>.

Wyniki badań w zakresie działań podejmowanych przez analizowane przedsiębiorstwa krajów Grupy V4 na rzecz ZT przedstawia tabela 4.

W zakresie działań strategicznych podejmowanych w obszarze ZT, badane przedsiębiorstwa krajów Grupy V4 różniły się istotnie w odniesieniu do 6 z 9 badanych zmiennych, w zakresie identyfikacji i rekrutacji talentów - w 10 z 12, oceny talentów - w 6 z 6, systemu motywacyjnego - 12 z 14.

---

<sup>17</sup> Z uwagi na porządkowy charakter zmiennych do analizy wykorzystano test nieparametryczny Kruskala-Wallisa.

Tabela 2. Struktura próby badawczej - przedsiębiorstwa krajów Grupy V4

Badane przedsiębiorstwo		Kraj				
		Czechy	Polska	Słowacja	Węgry	Razem V4
Wielkość	10-49 pracowników	24,3%	38,2%	42,3%	28,1%	34,8%
	50-249 pracowników	27,2%	28,5%	23,4%	30,2%	27,3%
	powyżej 250 pracowników	48,5%	33,3%	34,3%	41,7%	37,9%
Sektor podstawowej działalności	produkcja	35,0%	23,2%	21,2%	18,3%	24,1%
	budownictwo	4,9%	10,6%	9,5%	1,1%	7,6%
	handel	16,5%	14,0%	14,6%	15,1%	14,8%
	usługi	43,7%	52,2%	54,7%	65,6%	53,5%
Forma własności	publiczna	11,7%	13,1%	15,3%	18,6%	14,4%
	prywatna	88,3%	86,9%	84,7%	81,4%	85,6%
Udział kapitału zagranicznego	tak	54,8%	36,6%	38,7%	47,9%	42,6%
	nie	45,2%	63,4%	61,3%	52,1%	57,4%
Udział procentowy pracowników administracyjnych	do 9%	22,1%	13,0%	39,7%	33,3%	22,9%
	10-49%	58,7%	29,0%	47,1%	42,7%	40,8%
	powyżej 50%	19,2%	58,0%	13,2%	24,0%	36,2%
Sytuacja ekonomiczna	poprawiła się	28,8%	42,9%	40,6%	40,6%	39,0%
	bez zmian	43,3%	30,2%	39,1%	32,3%	34,8%
	pogorszyła się	27,9%	26,8%	20,3%	27,1%	26,2%
Dział HR	tak	78,8%	60,9%	60,7%	59,8%	64,2%
	nie	21,2%	39,1%	39,3%	40,2%	35,8%

Źródło: opracowano na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu "Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries".

Tabela 3. Średnia ocena działań w zakresie zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach Grupy V4 wg badanych skal

Badana skala	Kraje Grupy V4				
	Słowacja	Węgry	Polska	Czechy	Razem V4
Strategia	3,17	3,32	2,75	3,01	3,01
Identyfikacja i rekrutacja	3,31	3,30	2,77	3,11	3,06
Ocena	3,23	3,47	2,73	3,30	3,10
System motywowania	2,96	3,18	2,75	2,95	2,92

Zródło: opracowano na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu "Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries".

Wyniki te potwierdzają zatem przyjętą hipotezę badawczą H1, mówiącą o tym, że badane przedsiębiorstwa krajów Grupy V4 różnią się od siebie w sferze podejmowanych działań z zakresu ZT.

Pomimo tak silnego zróżnicowania sformułować można następujące pytanie badawcze - czy uwzględnienie w analizie istotnych zmiennych segmentacyjnych, takich jak wielkość podmiotu, obecność kapitału zagranicznego oraz posiadanie działu HR, spowodowałoby spadek znaczenia pozycji przedsiębiorstwa w ocenie działań w zakresie ZT?

Tabela 4. Ocena działań na rzecz zarządzania talentami w krajach Grupy V4 - średnie wyniki dla badanej pozycji

Pozycje kwestionariusza	Kraje Grupy V4			
	Czechy	Polska	Słowacja	Węgry
S1 Istotność strategii ZT	3,60	3,40	3,30	3,80
S2 Ujęcie strategii ZT w misji	3,40	3,20	3,20	3,50
S3 Wspólne podejście do ZT*	3,20	2,50	3,20	3,00
S4 Jasno określona strategia ZZL*	3,00	2,80	3,50	3,40
S5 Jasno określona strategia ZT*	2,60	2,40	2,90	2,90
S6 Powiązanie strategii ZT z celami strategicznymi*	2,80	2,40	2,90	3,10
S7 Bieżąca aktualizacja listy niezbędnych talentów	2,80	2,60	3,00	3,00
S8 Szukanie talentów w każdym pracowniku*	3,00	2,80	3,20	3,50
S9 Brak trudność realizacji strategii ZT*	2,70	2,60	3,20	3,50
I1 Podział stanowisk na kluczowe i peryferyjne	3,60	3,40	3,30	3,80

I2 Dopasowanie kompetencji pracowników do wymagań stanowiska	3,40	3,20	3,20	3,50
I3 Bieżąca identyfikacja talentów wśród pracowników*	3,20	2,50	3,20	3,00
I4 Wiedza o talentach (potencjale własnych pracowników)*	3,00	2,80	3,50	3,40
Rek1 Bieżąca identyfikacja stanowisk dla talentów*	3,20	3,20	3,20	3,20
Rek2 Plany przyciągania talentów*	2,60	2,60	2,60	2,60
Rek3 System rekrutacji umożliwiający pozyskiwanie talentów*	3,00	3,00	3,00	3,00
Rek4 Chęć zatrudniania się talentów z zewnątrz*	3,50	3,50	3,50	3,50
Rek5 Wiedza o potrzebach określonych talentów w przyszłości*	3,10	3,10	3,10	3,10
Rek6 Wiedza o liczbie potrzebnych talentów w przyszłości*	2,70	2,70	2,70	2,70
Rek7 Spójny system przyciągania i rekrutacji talentów*	3,00	3,00	3,00	3,00
Rek8 Znaczenie kompetencji w procesie rekrutacji*	3,70	3,70	3,70	3,70
O1 Systematyczna ocena pracowników*	3,70	3,70	3,70	3,70
O2 Awans pracowników na podstawie obiektywnych kryteriów oceny*	3,30	3,30	3,30	3,30
O3 Wyciąganie wniosków z oceny*	3,50	3,50	3,50	3,50
O4 Specjalne kryteria oceny talentów*	2,70	2,70	2,70	2,70
O5 Wykorzystanie oceny pracowników w opracowywaniu planów rozwoju talentów*	3,20	3,20	3,20	3,20
O6 Jasno sformułowane kryteria oceny pracowników*	3,50	3,50	3,50	3,50
M1 ZT jest związane z systemem wynagradzania pracowników*	2,80	2,80	2,80	2,80
M2 Jasny system motywowania talentów*	2,90	2,90	2,90	2,90
Roz1 Jasne formy i metody rozwoju kompetencji talentów	3,00	3,00	3,00	3,00
Roz2 Ścieżki kariery określone dla talentów*	2,40	2,40	2,40	2,40
Roz3 Plany rozwoju talentów*	2,70	2,70	2,70	2,70
Roz4 Stanowiska pracy umożliwiające rozwój*	2,70	2,70	2,70	2,70
Roz5 Dysponowanie czasem na rozwój talentów*	3,20	3,20	3,20	3,20
Roz6 Dysponowanie środkami finansowymi na rozwój talentów	2,80	2,80	2,80	2,80



Z1 Retencja zatrudnionych talentów*	2,90	2,80	3,20	3,20
Z2 Sprostanie wymaganiom finansowym talentów*	2,80	2,90	2,70	3,00
Z3 Brak problemów w komunikacji z talentami*	3,50	3,50	2,80	3,40
Z4 Wspieranie samorozwoju talentów*	2,90	2,80	3,10	3,40
Z5 Brak odejść talentów spowodowanych poszukiwaniem nowych wyzwań*	2,90	2,90	2,70	3,20
Z6 Szczególne wsparcie rozwoju talentów*	3,10	2,90	2,60	3,40

\*rozkład badanej zmiennej okazał się istotnie różny w różnych krajach Grupy V4

Źródło: opracowano na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu "Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries".

W celu odpowiedzi na tak postawione pytanie badawcze ponownie wykorzystano jednoczynnikową analizę wariancji, porównując średnie w odniesieniu do każdego z wyodrębnionych segmentów (poziom istotności różnic prezentuje tabela 5.).

Tabela 5. Wynik jednoczynnikowej analizy wariancji - istotność różnic pomiędzy średnimi dla krajów V4 przy uwzględnieniu wielkości przedsiębiorstwa oraz obecności kapitału zagranicznego i działu HR

Badana skala	Wielkość (liczba pracowników)			Kapitał zagraniczny		Dział HR	
	10-49	50-249	>250	Tak	Nie	Tak	Nie
Formułowanie strategii ZT	0,113	0,000	0,029	0,480	0,000	0,006	0,000
Identyfikacja i rekrutacja talentów	0,001	0,001	0,000	0,076	0,000	0,000	0,000
Ocena talentów	0,009	0,011	0,000	0,427	0,000	0,000	0,000
Motywowanie talentów	0,024	0,012	0,005	0,962	0,000	0,027	0,000

Źródło: opracowanie na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu "Integrated talent management - challenge and future for organisations in the Visegrad countries".

Uzyskane rezultaty analizy pozwalają wnioskować, że w przypadku przedsiębiorstw posiadających kapitał zagraniczny, w sposób istotny zacierają się różnice podejmowanych działań na rzecz ZT. Warto podkreślić, że obecność kapitału zagranicznego jest zmienną, która podnosi poziom działań w tym zakresie. Co ciekawe, ani wielkość podmiotu, ani posiadanie działu HR, nie niwelują różnic pomiędzy badanymi krajami V4, choć sama obecność wydzielonego

w organizacji działu zajmującego się kapitałem ludzkim poprawia np. działania w zakresie oceny i motywowania kluczowych pracowników.

Analiza i ocena powyższych wyników badania pozwalają również przyjąć hipotezę H3, mówiącą o moderującym wpływie obecności kapitału zagranicznego na zróżnicowanie pomiędzy krajami V4. Natomiast nie pozwalają przyjąć hipotez H2 i H4, ponieważ ani wielkość podmiotu, ani dział HR, nie wpływają na zniesienie różnic pomiędzy badanymi podmiotami.

## 6. Wnioski z badań

Badanie wykazało, że kraje Grupy V4 różnią się pomiędzy sobą w zakresie poziomu wdrożenia działań związanych z ZT. Różnice te związane są ze wszystkimi ocenianymi skalami, czyli działaniami w zakresie formułowania strategii ZT oraz identyfikacji, rekrutacji, oceny, motywowania i wspierania rozwoju talentów (kluczowych pracowników), oraz podejmowania działań na rzecz ich zatrzymania (retencji) w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzona analiza i ocena uzyskanych wyników badania wskazują, że przedsiębiorstwa działające w Polsce pozostają w tyle w zakresie wdrożenia ZT, natomiast liderem w tym zakresie okazały się przedsiębiorstwa działające na Węgrzech. Warto również podkreślić, że w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym różnice te się niwelują, co świadczy o tym, że wraz z transferem kapitału następuje transfer wiedzy do organizacji.

W kontekście uzyskanych wyników badania nasuwa się pytanie o przyczyny, dla których polskie przedsiębiorstwa pozostają w tyle za pozostałymi krajami V4.

Wydaje się, że prawdopodobnym powodem tej sytuacji może być z jednej strony praktyka zarządzania w polskich przedsiębiorstwach, która w dużej mierze koncentruje się na sprawach bieżących, przy jednoczesnym niedocenianiu znaczenia działań strategicznych, w tym działań z zakresu zarządzania talentami. Z drugiej strony, wzrost znaczenia pracowników o wysokim potencjale (talentów), mających strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstw, wymaga zmiany podejścia do wypełniania funkcji personalnej. Jej celem staje się m.in. tworzenie takich konfiguracji strategii, procesów, metod, technik i narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim, które sprzyjają zaspokajaniu potrzeb kompetencyjnych organizacji poprzez pozyskiwanie, rozwój i retencję pracowników o wysokim potencjale. Ich racjonalne wykorzystanie decyduje o zdobyciu i utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Stosunkowo trudna sytuacja na polskim rynku pracy, w której podaż zatrudnienia<sup>18</sup> w wielu obszarach przewyższa popyt, powoduje coraz większe trudności z pozyskaniem, rozwojem i retencją talentów. Dostrzegany niedobór pracowników utalentowanych spowodowany jest ograniczonym ich napływem na rynek pracy, niską efektywnością systemów edukacyjnych i identyfikujących oraz wpływem czynników zewnątrz- i wewnątrzorganizacyjnych.

## **7. Podsumowanie**

Coraz powszechniejsza „wojna o talenty” wskazuje, że ZT nabiera dla współczesnych organizacji istotnego znaczenia. Wynika to z rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, zmian na rynku pracy, rozwoju nowych technologii, mobilności i migracji pracowników o wysokim potencjale (talentów) oraz zmian w koncepcjach, modelach, metodach, technikach i narzędziach ZZL, spowodowanych wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych organizacji jako czynnika konkurencyjności. Zrozumiałe jest więc, że ZT uznawane jest w literaturze przedmiotu i problemu jako kolejny, coraz popularniejszy etap w ewolucji koncepcji ZZL. Dzieje się tak dlatego, że sprzyja ono także kształtowaniu i podtrzymaniu wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy.

Organizacje, które chcą konkurować między sobą, powinny zadbać o opracowanie, wdrożenie i stale udoskonalanie systemu ZT. Pozwoli to na ujawnienie mocnych i słabych stron potencjału pracowników zakwalifikowanych do grupy utalentowanych oraz lepsze pokierowanie ich karierą zawodową. Wiąże się także z wybraniem dla talentów takich ról, funkcji i zadań, które są zgodne z ich predyspozycjami i sprzyjają zdobyciu oraz utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Pracownicy zakwalifikowani do grupy utalentowanych stają się obecnie głównymi podmiotami w strategicznym ZZL. Konieczne jest zatem wdrożenie odpowiedniego modelu zarządzania oraz stosownych strategii i programów działania w sferze identyfikacji, pozyskiwania, doboru (rekrutacja i selekcja), diagnozowania (pomiar i ocena), wykorzystania, motywowania (aktywizacji),

---

<sup>18</sup> Do wysokiej podaży zatrudnienia, szczególnie w odniesieniu do osób z wyższym wykształceniem, przyczynia się ponadprzeciętny (w stosunku do UE) współczynnik skolaryzacji - np. współczynnik skolaryzacji brutto w przypadku szkolnictwa wyższego (młodzież w wieku 19-24 lata) w roku akademickim 2013/2014 wyniósł 49,2%, natomiast współczynnik skolaryzacji netto - 38,6%. Współczynnik skolaryzacji brutto jest to wyrażony procentowo stosunek (według stanu w dniu 31 grudnia) liczby wszystkich osób uczących się na danym poziomie kształcenia (w przypadku szkolnictwa wyższego 19-24 lata). Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek (również wyrażony procentowo) liczby osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia. Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 29-30.

rozwoju, pokierowania karierą zawodową oraz retencji talentów w organizacji, skoordynowanych ze strategią ZZL oraz ogólną strategią biznesową organizacji.

Wykorzystywanie typowych (tradycyjnych, konwencjonalnych, standardowych) metod, technik i narzędzi, dotąd z powodzeniem stosowanych w ZZL, już nie wystarcza, ponieważ są one coraz mniej efektywne. Celowe jest zatem poszukiwanie i wykorzystywanie w ZT metod, technik i narzędzi nietypowych (niestandardowych, niekonwencjonalnych). Skutkować to będzie z jednej strony pozyskaniem dla organizacji kandydatów o wysokim potencjale oraz racjonalnym wykorzystaniem potencjału talentów w celu efektywniejszego wykonania postawionych zadań, a z drugiej - zwiększeniem motywacji talentów oraz poczucia ich znaczenia dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Uzasadniony jest zatem wniosek o potrzebie i konieczności prowadzenia dalszych badań naukowych dotyczących identyfikacji barier w zakresie ZT oraz wdrażania ich rezultatów do praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach.

## Literatura

- Armstrong M. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2011. ISBN 9788326406164.
- Borkowska S., *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, 2005. ISBN 83-87890-66-9.
- Chodorek M., The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland, Competition Forum, *American Society for Competitiveness Publication*, 2012, 10(2).
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *House of Skills, The Conference Board 2006 Raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, [on-line] [Dostęp 15.06.2014] Dostępny Word Wide Web: [http://www.conferenceboard.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conferenceboard.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf)
- Jamka, B. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 9788326412813.
- Juchnowicz M., Talent w organizacjach międzynarodowych, W: Listwan T., Witkowski S. A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2006. ISSN 0324-8445.
- Kaye B., Jordan-Evans S., Retention: tag, you're it!, *Training and Development*, 2000, 54(4).
- McCauley, C., Wakefield M., Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *The Journal for Quality and Participation*, Winter 2006, 29 (4).
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 978-1578514595.
- Mihelic K. K., Plankar K., The growing importance of talent management, *An Enter-*

- prise Odyssey. *International Conference Proceedings: 12,15*. Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, May 26-May 29, 2010.
- Morawski M., Mikula B., Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia sytemu. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2009 3(4).
- Oehley A. M., Theron C. C., *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, *Management Dynamics*, 2010 19 (3).
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 9788375266504.
- Pruis E., The five key principles for talent, *Development industrial and commercial training*, 2011, 43(4).
- Remillard B., Motivating top talent in de-motivating times, *Ceramic industry*, August 2012.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, 2014.
- Williamson D., Talent management in the New business Word, *Human Resource Management International Digest*, 2011, 19(6).



## PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ GOSPODARCZA KOBIET

*Eugeniusz Niedzielski*

**Abstrakt:** opracowanie zawiera analizę rozmiarów i uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej przez kobiety. W analizie uwzględniono również motyw uruchamiania tej działalności. Analiza potwierdziła, iż nie ma przedsiębiorczości „męskiej” i „żeńskej”, jednak prowadzenie firmy kobietom - zdecydowanie bardziej niż mężczyznom - utrudnia obciążenie obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, zwłaszcza małych. O powodzeniu w biznesie, niezależnie od płci, przesądzają cechy osobowościowe i sytuacyjne. Rozwojowi przedsiębiorczości, zwłaszcza kobiet, sprzyjają zmiany (wprawdzie wolne) wartości i postaw zmieniających postrzeganie ról społecznych i zmniejszających nieufność do osób uruchamiających i prowadzących samodzielny biznes.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość gospodarcza, kobiety w biznesie.

**JEL Classifications:** J53.

### 1. Wprowadzenie

Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości są oczywiste. Wyraża się to w społecznym postrzeganiu osób przedsiębiorczych, respektowaniu norm i wartości związanych z działaniem przedsiębiorczym, systemem wartości życiowych, determinacją ról społecznych. Kulturowe uwarunkowania mają niewątpliwie swoje konotacje historyczne i regionalne. Znajduje to chociażby wyraz we wpływie obyczajów i dominujących w danym czasie i miejscu religii kształtujących system wartości i postawy. Zwracał na to uwagę w swoim czasie między innymi Max Weber, analizując zróżnicowanie efektywności gospodarczej różnych społeczności zróżnicowanych kulturowo. Historyczne i jednocze-

śnie kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości, znajdują chociażby odzwierciedlenie w używaniu w stosunku do osoby prowadzącej działalność gospodarczą określenia przedsiębiorca, co a priori wskazuje, że osobą tą jest mężczyzna, a nie kobieta. Zmiana ról społecznych pełnionych przez kobiety, będąca przejawem zmian kulturowych, wywołuje problemy semantyczne także w innych dziedzinach (jak np. minister - ministra, dziekan - ?). Tymczasem, jednym z wyraźnych przejawów zmian cywilizacyjnych o narastającym znaczeniu w krajach rozwiniętych jest feminizacja oznaczająca wzrost udziału kobiet w różnych sferach ich pozadomowej aktywności. Dotyczy to także aktywności w sferze gospodarczej, w postaci uruchomienia i prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej lub pełnienia najemnych ról menedżerskich w różnorodnych firmach. Kobiety w biznesie to zjawisko względnie nowe. Obecnie nadal firmami kierują głównie mężczyźni. W zarządach największych polskich spółek jest jedynie 10,3% kobiet (średnio w Unii Europejskiej 16,6%). Nie wynika to z braku kompetencji (kobiety stanowią 68% absolwentów studiów ekonomicznych), a raczej z uwarunkowań kulturowych. Jednak sytuacja stopniowo się zmienia. W 2012 roku kobiety uruchomiły 40% jednoosobowych działalności gospodarczych, weszły także w skład 27% zarządów nowych.

Niniejsze opracowanie zawiera analizę rozmiarów i uwarunkowań przedsiębiorczości kobiet w znaczeniu ekonomicznym, czyli uruchamiania i prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej. Pominięto w analizie ocenę przedsiębiorczości kobiet w znaczeniu kulturowym, a więc umiejętność radzenia sobie, zaradność, inicjatywność i aktywność w działaniu. Podstawą analizy są materiały wtórne w postaci raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, danych GUS i literatury przedmiotu.

## **2. Działalność gospodarcza prowadzona przez kobiety**

Zapewne truizmem jest twierdzenie, że nie wszystko, co dziś za oczywiste i naturalne uchodzi, zawsze takim było. Dla przykładu, zdziwienie współczesnej młodzieży wywołuje, gdy jej uświadomić, że kobiety prawo obywatelskie do głosowania całkiem niedawno, bo z reguły nie wcześniej niż sto lat temu, nabyły. Obecnie utrwalona przez wieki męska dominacja szybko traci realne podstawy. Kobiety są coraz lepiej wykształcone, a ze struktury płciowej osób studiujących, także na kierunkach studiów do niedawna za typowo męskie uważanych, wynika, że dystansują pod tym względem mężczyzn i to nie tylko w krajach rozwiniętych. Wytrwale gromadzony przez nie potencjał zawodowy i intelektualny będzie miał istotne znaczenie dla przemian kulturowych w przyszłości. Można w tym przewidywać nawet przesłanki do przełomu kulturowego



i cywilizacyjnego, jaki wyłoni się w ciągu najbliższych dekad z kryzysowego chaosu, w jakim znalazł się współczesny świat<sup>1</sup>.

O rosnącej roli kobiet, a raczej zaniku znaczenia płci w prowadzeniu działalności gospodarczej, świadczą długookresowe zmiany w strukturze podmiotów gospodarczych prowadzonych przez mężczyzn i kobiety. Udział kobiet w zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami jest nadal skromny, to jednak i tu nie brak przykładów sukcesów, jak np. firmy dr Ireny Eris czy Grażyny Kulczyk, Anny Kruk, Aldony Wejchert i innych. Istotny jest natomiast udział kobiet w uruchamianiu i prowadzeniu samodzielnej działalności gospodarczej w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. I nie chodzi tu tylko o samozatrudnienie, czyli o prowadzenie działalności bez zatrudniania pracowników najemnych. Udział kobiet wśród osób pracujących na własny rachunek w Polsce wynosi 34,2%, a wśród nich 30,6% to pracodawcy, czyli kobiety zatrudniające pracowników<sup>2</sup>. Natomiast udział kobiet wśród osób zakładających firmy, otwierających własny biznes, w 2010 roku wynosił 38,5%. Wskaźniki przeżywalności firm po dwóch latach od ich założenia, zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety (ok. 76%) i po pięciu latach (ok. 45%), były zbliżone. Oznacza to, że większy udział kobiet wśród założycieli firm, niż wśród firm dotychczas funkcjonujących, będzie świadczył o zwiększanie w przyszłości udziału firm prowadzonych przez kobiety.

Badania CBOS przeprowadzone w 2012 r. dla PKPP Lewiatan na terenie makroregionu północnego (woj. pomorskie, kujawsko-pomorskie i warmińsko-mazurskie) wykazały między innymi, iż założycielki i szefowe firm w tym regionie są bardziej skłonne do ryzyka niż przeciętnie w Polsce, firmy „kobiece” częściej niż „męskie” zapowiadają wzrost zatrudnienia i inwestycji oraz gotowość do korzystania z kredytu. Więcej firm „kobietych” kwalifikuje się do grupy stabilnych i dynamicznych innowatorów, głównie dzięki innowacjom produktowym<sup>3</sup>. Wyniki przywołanych badań wykazały także, że firmy zarządzane przez kobiety w porównaniu z męskimi:

- są mniej ostrożne przy przyjmowaniu nowych pracowników,
- ostrożniej przewidują wzrost zysków i udziału w rynku,
- rzadziej planują inwestycje w innowacje, nowe technologie, ale podobnie przewidują rozszerzenie oferty produktowej,
- są bardziej zorientowane na jakość obsługi klienta i jakość produktu lub usługi, a mniej na cenę,
- są bardziej zainteresowane utrzymaniem się na rynku niż wzrostem zysku i ekspansją na rynki międzynarodowe i ogólnokrajowe,

<sup>1</sup> Por.: Bauman Z., Rozmowy o tym, dlaczego demokracja straciła seksapil, o ekonomii wyzwolonej z okowów państwa i niemożliwym rządzie globalnym, *Polityka* 2011, nr 51; Bandyk E., Koniec kapitalizmu, *Polityka* 2011, nr 8.

<sup>2</sup> *Przedsiębiorcy Warmii i Mazur. Fakty, liczby, przykłady*. Warszawa: PKPP Lewiatan, 2012.

<sup>3</sup> Tamże.

- częściej zaliczają się do grupy stabilnych innowatorów, ale także do grupy firm zagrożonych, przewidujących ograniczenie działalności.

Porównania międzynarodowe wskazują, że poziom przedsiębiorczości, niezależnie od płci, jest wyższy w krajach o niskich i średnich dochodach, niż w krajach zamożnych. Ogólnie jednak (póki co?) rzecz ujmując, mężczyźni są bardziej skłonni angażować się w działalność gospodarczą niż kobiety. Poziom przedsiębiorczości we wczesnym stadium określany wskaźnikiem TEA jest w Polsce zbliżony do poziomu występującego w krajach ościennych (Tab. 1). W większości krajów Europy przedsiębiorczość kobiet rosła w latach dziewięćdziesiątych XX w., przy załamaniu w roku 2000 i powrocie tendencji wzrostowej w latach następnych. Poziom przedsiębiorczości kobiet w Polsce (w tym wskaźnik samozatrudnionych) pozostaje od lat jednym z najwyższych w Europie, a także w krajach poza nią<sup>4</sup>.

Tabela 1. Wskaźnik TEA wśród kobiet i mężczyzn w wybranych krajach (%)

Kraj	Kobiety	Mężczyźni
Polska	5,05	13,09
Czechy	4,19	11,01
Słowacja	8,12	20,27
Węgry	4,35	8,33
Francja	2,95	8,62
Szwajcaria	6,56	6,60
Tajlandia	20,89	18,08

Źródło: Zbierowski P. (i inni) *Global Entrepreneurship Monitor. Polska*. Warszawa: PARP, 2012.

Względnie duża aktywność Polek w zakresie przedsiębiorczości jest następstwem oddziaływania czynników określanych jako „wypychające” do pracy na własny rachunek, a wynikających z sytuacji na rynku pracy, oraz - szczególnie wśród młodych dobrze wykształconych kobiet - z potrzeby (możliwości) samo-realizacji. Największe tempo przyrostu liczby firm zakładanych przez kobiety występowało w pierwszych latach transformacji, kiedy likwidowano lub ograniczono zatrudnienie w firmach o sfeminizowanych załogach. W efekcie w całym okresie transformacji przybyło więcej firm zakładanych przez kobiety niż przez mężczyzn. Z czasem, coraz więcej kobiet podejmowało ryzyko działalności nie z przymusu wynikającego z poczucia odpowiedzialności za byt ekonomiczny rodziny, a z wyboru formy aktywności zawodowej. Domeną działalności firm zakładanych przez kobiety są głównie usługi w sferze opieki zdrowotnej, edukacji, gastronomii, usług rekreacyjnych, kosmetycznych, fryzjerskich, ubezpie-

<sup>4</sup> Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*. Warszawa: SGH, 2001.

zeniowych i związanych z gospodarstwem domowym (sprzątanie, usługi krawieckie, opieka nad dziećmi). Kobiety rzadziej niż mężczyźni prowadzą działalność produkcyjną i usługową w sektorach wysokich technologii.

### **3. Motywy podejmowania działalności gospodarczej**

Powody, dla których ludzie podejmują się działalności gospodarczej, są bardzo zróżnicowane. Znaczące różnice motywów inspirujących do działań przedsiębiorczych dotyczą także kobiet i mężczyzn. W większości przypadków wyjściową motywacją jest dostrzeżenie szansy biznesowej i wola jej wykorzystania. W wielu przypadkach główną przyczyną uruchamiania biznesu bywa przymus wynikający z potrzeby zaspokojenia potrzeb ekonomicznych lub, mówiąc inaczej, z braku innych źródeł dochodu albo jego nieakceptowalnego poziomu. Można oczekiwać, iż szanse powodzenia przedsięwzięć podejmowanych z przymusu są mniejsze, niż tych będących efektem tzw. czujności przedsiębiorczej. Przeciwnie, wśród motywów podejmowania działalności w Polsce, nieznacznie tylko przeważają inicjatywy wynikające z dostrzeżenia szansy, a nie z przymusu. Badania wykazują, że nie występują istotne różnice w motywach podejmowania działalności gospodarczej przez mężczyzn i kobiety<sup>5</sup>. Najczęściej, w obu tych grupach firm, wskazywano na chęć wykorzystania okazji biznesowych oraz na brak alternatywy w postaci pracy najemnej. Wskaźnik TEA, a więc dotyczący osób rozpoczynających działalność gospodarczą wskazuje jednak, że u kobiet nieznacznie częściej do podjęcia tego ryzyka inspiruje konieczność niż szansa, a u mężczyzn - odwrotnie. Przez kobiety natomiast, częściej niż u mężczyzn, sygnalizowana była potrzeba elastyczności organizacji czasu pracy i opieki nad dzieckiem. Jednak kobiety, wprawdzie nieznacznie, ale częściej niż mężczyźni, podejmują się działalności gospodarczej z braku innej sensownej alternatywy, a nie z chęci wykorzystania szansy, a jako inne motywy wskazują także:

- dążenie do niezależności i samodzielności w decydowaniu o własnym losie,
- zamiar powiększenia dochodów i uzyskania niezależności finansowej,
- możliwość rozwoju zawodowego i samorealizacji,
- chęć wykorzystania zdolności i umiejętności.

Przedsiębiorcy płci żeńskiej i męskiej podobnie postrzegają najważniejsze cechy przedsiębiorcy, do których zaliczają: pracowitość, wytrwałość i cierpliwość, kreatywność i odwagę. Tylko niewiele częściej kobiety wskazują na zna-

---

<sup>5</sup> Lisowska E., dz. cyt.; Zbierowki P. (i inni), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska*. Warszawa: PARP, 2012.

czenie czynników miękkich, takich jak: komunikatywność, kooperatywność, relacje społeczne, a mężczyźni podkreślają znaczenie zdolności do podejmowania ryzyka. Badania wykazują, że kobiety na najwyższych stanowiskach są zdecydowanie mniej władcze od mężczyzn, wykazują więcej empatii w relacjach z pracownikami i kontrahentami.

#### **4. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości**

Niezależnie od płci, prowadzenie działalności gospodarczej jest uwarunkowane cechami osobowymi przedsiębiorcy, a także czynnikami zewnętrznymi, wśród których wyróżnia się czynniki ekonomiczne, instytucjonalne (w tym prawne) oraz społeczne. Do szczególnych uwarunkowań, wykazywanych w licznych badaniach, a odnoszących się do przedsiębiorczości kobiet, można zaliczyć<sup>6</sup>:

- rozwój technologiczny – kobiety rzadziej niż mężczyźni prowadzą działalność w sektorach zaawansowanych technologii,
- rozwój ekonomiczny – wzrost poziomu dochodów generuje popyt na nowe usługi tworzące przestrzeń dla działalności przedsiębiorczych kobiet,
- zmiany demograficzne – starzenie się ludności tworzy popyt na sfery usług mogące być przedmiotem działalności firm prowadzonych przez kobiety,
- zmiany kulturowe – akceptacja kobiet w roli przedsiębiorcy oraz zmiany stylu życia ludności wyrażające się we wzroście troski o zdrowie, zmianach sposobu spędzania czasu wolnego, roli edukacji (live of learning), tworzących nowe nisze rynkowe.

Natomiast do szczególnych barier w podejmowaniu działalności gospodarczej przez kobiety zalicza się:

- bariery finansowe – kobiety rzadziej dysponują kapitałem wejściowym, a tym samym mają częściej trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania,
- brak umiejętności i wiedzy związanej z przedsiębiorczością, dotyczących zakładania, prowadzenia i rozwijania własnej firmy,
- tradycyjna socjalizacja utrwalająca zwyczajowy podział ról społecznych,
- trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi, a zwłaszcza z funkcjami opiekuńczymi,
- ograniczony zakres uprawnień rodzicielskich osób pracujących na własny rachunek.

---

<sup>6</sup> Lisowska E., dz. cyt.

Wymienione ograniczenia w różnym stopniu dotyczą poszczególnych kobiet - przedsiębiorczyń. Dla przykładu, badania wykazują, że posiadają one przeciętnie mniejszą liczbę dzieci niż kobiety pracujące najemnie lub niepracujące. Z jednej strony praca na rachunek własny z reguły kojarzona jest z większymi zarobkami, co daje możliwość lepszego zaspokajania potrzeb rodziny, a z drugiej strony z reguły prowadzenie własnej działalności absorbuje więcej czasu niż praca najemna. Według badań PKPP Lewiatan, procent kobiet pracujących na własny rachunek powyżej 50 godzin tygodniowo wynosi 17,8%, a w przypadku pracy najemnej tylko 3,9%<sup>7</sup>. Poziom konfliktu ról zawodowych i rodzinnych oraz sposoby godzenia obowiązków przez przedsiębiorczynie, zależą między innymi od:

- stanu cywilnego, liczby i wieku dzieci,
- formy opieki nad dziećmi,
- stopnia zaangażowania męża/partnera, sytuacji rodzinnej,
- sprawności w organizowaniu pracy i gospodarowaniu czasem.

Wśród tych czynników trudno pominąć rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, w tym branżę, wielkość firmy, czasowy i przestrzenny zasięg działalności itp. Przesądza to bowiem o stopniu swobody dysponowania czasem, elastyczności organizacji pracy, zmienności czasowej (w tym sezonowej) działalności.

Badania nie wykazują istotnych różnic między kobietami i mężczyznami w ocenie korzyści i niedogodności wynikających z prowadzenia własnej działalności gospodarczej<sup>8</sup>. Obie grupy na podobnym poziomie oceniały zalety pracy na własny rachunek, tj. mniejszy stres i napięcie niż praca najemna, wyższe dochody, możliwości rozwoju i stabilność zatrudnienia. Różnice dotyczą jedynie szacunku i prestiżu społecznego częściej odczuwanego przez mężczyzn niż kobiety. Ocena zalet i wad samodzielnej działalności gospodarczej niewątpliwie nawiązuje do inspiracji (motywów) jej podejmowania. Jest mnóstwo przykładów na to, że wiele osób odkryło w sobie ducha przedsiębiorczości z konieczności wynikającej z utraty pracy najemnej. Przymus radzenia sobie z utratą dochodów skłonił do podjęcia ryzyka prowadzenia działalności na rachunek własny, a z czasem okazało się, że korzyści tej sytuacji przeważają nad niekorzyściami, zgodnie z powiedzeniem „nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”, albo że „wybór zawsze oznacza rezygnację”. Do osobowych cech przedsiębiorcy należy jednak optymizm, dostrzeganie szans i wiara we własne możliwości.

---

<sup>7</sup> *Przedsiębiorcy Warmii i Mazur...*, dz. cyt.

<sup>8</sup> Lisowska E., dz. cyt.

#### 4. Podsumowanie

Większość badań i rzeczywistość wykazują, że nie ma przedsiębiorczości „kobiecej” i „męskiej”. Wszystkie osoby prowadzące samodzielną działalność gospodarczą podejmując ją oczekują spełnienia podobnych celów i podlegają tym samym uwarunkowaniom zewnętrznym. Zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, nie każdy jest, lub może być, przedsiębiorcą. Przesądza o tym głównie cechy osobowościowe oraz uwarunkowania sytuacyjne. Prowadzenie firmy kobietom, zdecydowanie bardziej niż mężczyznom, utrudnia obciążenie obowiązkami opiekuńczymi wobec dzieci, zwłaszcza małych. Wywołuje to dodatkowo trudności w godzeniu obowiązków i pełnieniu ról zawodowych (często kierowniczych) z rodzinnymi. W tym sensie można rzec, że mężczyznom łatwiej być przedsiębiorcą i tym większe uznanie należy się przedsiębiorczym kobietom. Zdaje się, że wystarczy unijnych i krajowych deklaracji oraz ogólnych założeń zakładających wspieranie przedsiębiorczości kobiet, uświadamiających ograniczenia w tej mierze i potrzebę ich likwidacji. Brakuje jednak konkretnych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych, które by te szczytne zamiary urzeczywistniły. Dotyczy to instytucjonalnych form opieki nad najmłodszymi dziećmi, dostępności przestrzennej, elastyczności i jakości usług opiekuńczych. Ponadto, pożądana jest likwidacja lub ograniczenie barier utrudniających prowadzenie biznesu, niezależnie od płci przedsiębiorcy, a które dotyczą między innymi procedur formalnych uruchamiania i prowadzenia działalności, złożoności i zmienności regulacji prawnych, biurokracji. Rozwojowi przedsiębiorczości, zwłaszcza kobiet, sprzyjają zmiany (wprawdzie wolne) wartości i norm społecznych zmniejszających nieufność do osób, które uruchamiają i prowadzą samodzielną firmę.

#### Literatura

- Bauman Z., Rozmowy o tym, dlaczego demokracja straciła seksapil, o ekonomii wyzwolonej z okowów państwa i niemożliwym rządzie globalnym, *Polityka* 2011, nr 51.
- Bendyk E., Koniec kapitalizmu, *Polityka* 2011, nr 8.
- Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*. Warszawa: SGH, 2001.
- Przedsiębiorcy Warmii i Mazur. Fakty, liczby, przykłady*. Warszawa: PKPP Lewiatan, 2012.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Warszawa: PARP, 2012.
- Zbierowki P. (i inni), *Global Entrepreneurship Monitor. Polska*. Warszawa: PARP, 2012.