

JOURNAL OF MMP

MODERN MANAGEMENT PROCESS

ISSN: 2481-3490

No. 2(2)/2017, Vol. 2, No. 2

Instrumenty budowy zaangażowania w marketingu i projektach

Pod redakcją / Edited by

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak



JOURNAL OF MMP

MODERN MANAGEMENT PROCESS

ISSN: 2481-3490

No. 2(2)/2017, Vol. 2, No. 2

Instrumenty budowy zaangażowania w marketingu i projektach

Pod redakcją / Edited by

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak



KOMITET REDAKCYJNY / EDITORIAL BOARD

Redaktor naczelny / Editor In-Chief: Krzysztof WOŹNIAK

Redaktorzy tematyczni / Associate Editors: Tomasz MAŁKUS, Sławomir WAWAK, Jolanta WALAS-TREBACZ

Redaktor statystyczny / Statistical Editor: Michał WOŹNIAK

Redaktorzy techniczni / Layout Editors: Szymon WOŹNIAK, Krzysztof WOŹNIAK

Sekretarze redakcji / Secretaries: Karolina ORZEŁ

REDAKCJA / EDITORIAL TEAM

Redaktorzy wydania / Issue Editor: Krzysztof WOŹNIAK, Jolanta WALAS-TREBACZ

Korekta językowa / Proofreading: Karolina ORZEŁ

Projekt okładki / Cover: Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA

Skład / DTP: Szymon WOŹNIAK

Wszystkie artykuły są poddane podwójnie ślepej recenzji a streszczenia są indeksowane w międzynarodowych bazach danych, m.in. BazEkon, CEJSH.

All articles are double-blind peer-reviewed and their summaries are abstracted in international databases, including BazEkon, CEJSH.

WERSJA ORYGINALNA / ORIGINAL VERSION

Wersja online jest wersją oryginalną / Online journal is the primary and reference version.

ISSN: 2481-3490

ISBN: 978-83-65907-46-2 (książka/ebook)

Strona internetowa / WWW: www.journalmmp.com

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0

Publication licensed under Creative Commons

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0

(CC BY-NC-ND 3.0)



WYDAWCA / PUBLISHER

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

www.fundacjauek.krakow.pl

RADA PROGRAMOWA / ADVISORY BOARD

Szymon CYFERT (Poznań University of Economics)
Paweł CABAŁA (Cracow University of Economics)
Jarosław KARPACZ (The Jan Kochanowski University in Kielce)
Pravin KUMAR (University of Delhi)
Andrzej KOZINA (Cracow University of Economics)
Tomasz MAŁKUS (Cracow University of Economics)
Marek MATEJUN (Lodz University of Technology)
Czesław MESJASZ (Cracow University of Economics)
Mark MICHALSKI (Catholic University of America, Washington, D.C.)
Anna NAGYOVÁ (Technical University in Kosice)
Aditya P. TRIPATHI (University of Delhi)
Jarosław PLICHTA (Cracow University of Economics)
Adam STABRYŁA (Cracow University of Economics)
Martin STRAKA (Technical University in Kosice)
Małgorzata TYRAŃSKA (Cracow University of Economics)
Jolanta WALAS-TRĘBACZ (Cracow University of Economics)
Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics)

RECENZENCI / REVIEWERS

Emil BUKŁAHA (SGH Warsaw School of Economics), Małgorzata Marchewka (Cracow University of Economics), Jolanta WALAS-TRĘBACZ (Cracow University of Economics), Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics), Urszula WĄSIKIEWICZ-RUSNAK (University of Dabrowa Gornicza), Krzysztof WOŹNIAK (Cracow University of Economics)

Wydanie tematyczne - monografia / Thematic Issue Published also as the Monograph

Instrumenty budowy zaangażowania w marketingu i projektach

Instruments of building engagement in marketing and projects

pod redakcją / edited by

Jolanta Walas-Trębacz, Krzysztof Woźniak

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTS

6	Jolanta WALAS-TRĘBACZ, Krzysztof WOŹNIAK Słowo wstępu <i>Editorial</i>
7	Emil BUKŁAHA Engagement of stakeholders based on CSR SA8000:2014 approach <i>Zaangażowanie interesariuszy w oparciu o podejście CSR SA8000:2014</i>
18	Ireneusz RYNDUCH Marketing personalny w dobie Internetu jako narzędzie pozyskiwania pracowników <i>Personal branding as a method of recruiting new employees in the age of the Internet</i>
27	Klaudia CZAJKOWSKA 5S jako metoda budowania przewagi konkurencyjnej <i>5S as a method of building competitive advantage</i>
36	Mariola SROKA Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym <i>Modern methods of motivation to work in the project teams</i>

SŁOWO WSTĘPU

Drodzy Czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością chcielibyśmy przedstawić kolejny numer czasopisma „Journal of Modern Management Process” (JMMP) poświęcony prezentacji współczesnych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu personelem i doskonaleniu komunikacji w organizacjach. Numer składa się z 4 artykułów podkreślających konieczność wsparcia interesariuszy przy wdrażaniu strategii CSR w przedsiębiorstwie oraz właściwych instrumentów marketingu i komunikacji.

W artykule *Engagement of stakeholders based on CSR SA8000:2014 approach* Emil Bukłaha na podstawie przeprowadzonej analizy literatury prezentuje interpretację pojęć zawartych w standardzie SA8000:2014 oraz analizę użyteczności tego standardu z punktu widzenia zaangażowania interesariuszy w strategię CSR. Zdaniem twórców, wdrożenie tego standardu pomaga w prowadzeniu skutecznego dialogu z jej interesariuszami, co ma swoje odzwierciedlenie w podnoszeniu wartości organizacji, wspieraniu innowacji, lepszym zarządzaniu ryzykiem, przewidywaniu trendów w otoczeniu czy wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku.

Ireneusz Rynduch w artykule *Marketing personalny w dobie Internetu jako narzędzie pozyskiwania pracowników* ukazuje rolę, jaką we współczesnych organizacjach odgrywa Internet, szczególnie w usprawnianiu procesu rekrutacji. Akcentuje problematykę powiązania rynku pracownika z Internetem, metody realizacji marketingu personalnego w firmach a także prezentuje czynniki decyzyjne wpływające na wybór firmy przez potencjalnego pracownika na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Natomiast Klaudia Czajkowska w artykule ukazuje problematykę wdrożenia *5S jako metody budowania przewagi konkurencyjnej*. Autorka objaśnia poszczególne etapy wprowadzania metody, jej zalety i wady oraz przedstawia przykład wykorzystania tej metody w przedsiębiorstwie HABA RL, ukazując rodzaje korzyści, jakie organizacja odniosła dzięki tej implementacji.

Motywacja pracowników odgrywa duże znaczenie we wszystkich organizacjach i zespołach, a szczególnie jest istotna w zespole projektowym. Zagadnienie to rozwija Monika Sroka w artykule *Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym*. W artykule przedstawia analizę najważniejszych czynników i narzędzi motywujących poszczególnych członków zespołu projektowego do pracy.

Liczymy na to, że poruszana tematyka spotka się z Państwa dużym zainteresowaniem. Ponawiamy także prośbę o przekazanie informacji o czasopiśmie studentom, doktorantom i wszystkim poszukującym platformy do prezentacji wyników swoich naukowych dociekań. Zapraszamy wszystkich zainteresowanych do nadsyłania tekstów wpisujących się w problematykę czasopisma lub stanowiących polemikę względem opublikowanych treści.

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak

EDITORIAL

Dear Readers,

With great pleasure we would like to introduce the second volume of "Journal of Modern Management Process" (JMMP) devoted to issues related to the instruments used in marketing and communication used in building stakeholder engagement. Our main goal is to present contemporary methods and techniques used by managers of companies and the directions of their application and improvement.

Hoping that the subject matter presented in the journal will meet your interest we also ask for spreading the information about it to students, postgraduates, and anyone looking for a platform to present the results of their scientific investigations. We invite everyone interested in submitting texts that fit into the subject theme of the journal or are polemics to published content.

Jolanta Walas-Trębacz

Krzysztof Woźniak

Engagement of stakeholders based on CSR SA8000:2014 approach

Emil Bukłaha
SGH Warsaw School of Economics

Abstract:

The objective of the article is to analyze the usability of the SA8000:2014 standard from the point of view of stakeholder engagement with regard to CSR issues. The article is preliminary research. To achieve the research objective a literature study based on conceptual analysis approach was undertaken.

According to the creators of the SA standard, the purpose of engaging an organization in the dialogue with its stakeholders is to increase its value, drive innovation, improve risk management, anticipate trends, and strengthen its competitive position. While SA8000:2014 approach does not define specific levels of responsibility for CSR enterprises, it defines management systems that provide the desired process or activities relevant to the management objective, among others including the perspective of stakeholder engagement strategies and social dialogue.

The analysis of SA 8000:2014 interdependence of CSR issues and stakeholder engagement could be treated as a base for comparison of similar issues in other CSR standards. This in turn may allow for better selection of the standard to the needs of business practice from the point of view of the issues discussed.

Keywords: stakeholders, stakeholder engagement, CSR, corporate social responsibility, SA8000

JEL codes: G30, G34, G38, J53, J80, L20, M14

1. Introduction

According to the Freeman stakeholder theory (Freeman, 1984) stakeholders are defined as “those groups without whose support the organization would cease to exist” (Eslerod, Huemann & Savage, 2015, pp. 6-7). Over time, the meaning of this concept has evolved but regardless of different points of view there is an agreement that only by understanding and incorporating the needs and concerns of wide range of stakeholders would an organization be able to formulate its objectives in a way that would make them support the organization and thereby enhance its chances for survival. Today, a revised thinking of project stakeholder management is required due to many different demands on the project, including e.a. a request for considering sustainable development (Eslerod, Huemann & Ringhofer, 2015, p. 42). For this reason stakeholder engagement seems to be a highly relevant concept to investigate from the corporate social responsibility (CSR) point of view and is thought to be an integral part of responsible company management. Every definition of social responsibility indicates the necessity to in-

clude or engage stakeholders into company's operations. Organisations need tools that will allow them to understand the environment and build positive relation, thanks to which they are able to achieve their goals. The concept of stakeholder engagement is an instrument that not only allows for better analysis of the complicated environment of the company, but also supports the company in managing relations with stakeholders. They may have valuable contribution not only in determination of the company's strategy, but may also take part in the activities pursued by the company and support decision-making and improvement implementation processes with their engagement (*Standardy AA1000. Narzędzie...*, 2011, pp. 7-8).

The involvement of stakeholders is inextricably linked to the concept of CSR, a long-term strategy for managing a company and raising its value, respecting the rights of citizens and the principles of social coexistence. There are a number of CSR standards that address this issue, such as e.g. ISO 26000, AA1000 series as well as the SA8000 or G4

SRG GRI. As the first two are now considered the leading, the intention of the author was to present the somewhat less popular but equally interesting standard of SA8000 from the point of view of both engaging stakeholders and CSR issues.

The objective of the article is to analyze the usability of the SA8000:2014 standard from the point of view of stakeholder engagement with regard to CSR issues. The article is preliminary research. To achieve the research objective a literature study based on conceptual analysis approach was undertaken. As the analysis of various aspects of CSR is needed both from the point of view of science and practice, the following conclusions should point out specific aspects aimed at this topics and could be treated as a base for comparison of similar issues in other CSR standards. This in turn may allow for better selection of the standard to the needs of business practice from the point of view of the issues discussed.

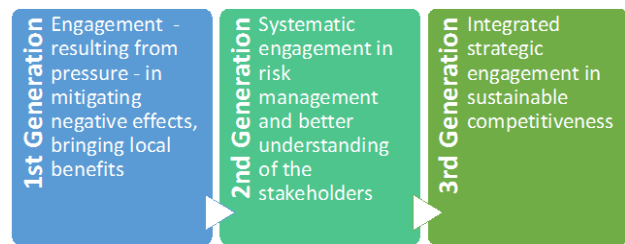
The outline of the article is as follows: First, issues related to the development of the concept of engaging stakeholders and CSR and creating value for the organization will be discussed. Then, the social accountability SA8000:2014 standard, the history of its creation as well as the structure and components will be described. Following the above, the author will comment on the standard's approach to stakeholder engagement from the point of view of CSR. The last part of the article contains a summary and conclusions.

2. Stakeholder engagement

The foundation of the stakeholder's concepts from the point of view of the organisation's operations is the opinion that, in order to achieve success in business, companies should take external stakeholders into account; not only the traditionally understood stakeholders (clients, suppliers), but also non-market stakeholders, namely mass media, local authorities, government agencies, etc. The formula of taking stakeholders into account or including them in business decisions making assumes their previous analysis or observation, sometimes conduct of some form of dialogue, and finally taking account of the expectations or possible actions (Stanny, 2011). Dialogue with stakeholders is thus supposed to be continuous, take account of their expectations and give them a sense of having bargaining power. It is also supposed to result from the initiative of the

company itself, and not be restricted to a simple response to hazards arising from the environment.

Fig. 1. Generations of stakeholder engagement and the corporate strategy of sustainable development



Source: (AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2015, p. 6).

In response to a more significant role of companies in the society, an increasing number of representatives of different social groups began to demand the right to information, participation in consultations and involvement in the corporate decision-making process. In many developed countries, these demands have been included in the legislation, and consequently, before making a decision with a large potential impact, e.g. concerning location of an industrial production plant, it is required to conduct consultations (Podręcznik angażowania interesariuszy. Volume 2, 2012, p. 10). The recently growing sense of responsibility and impact of business on the environment, and, at the same time, the search for methods and tools of including responsibility in companies' operations, resulted in the development of a number of instruments for implementation, management, measurement and communication of corporate social responsibility, described further in this chapter.

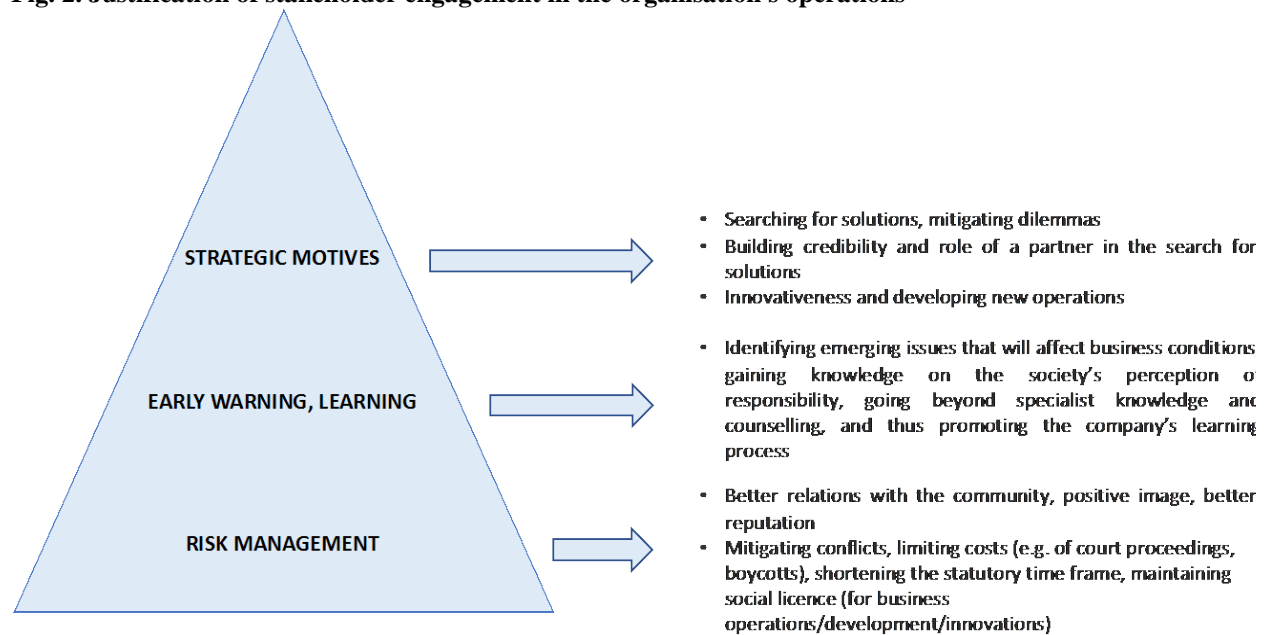
Benefits of stakeholder engagement are as follows (Standardy AA1000. Narzędzie ..., 2011, p. 8):

- better management of risk and reputation,
- better understanding of the environment, in which the company operates,
- learning from stakeholders – translation of knowledge into products and processes,
- informing, education of and influence on stakeholders,
- building trust,
- sustainable development – everyone can express their opinion, thanks to which various aspects, not only economic, but also social and environmental, are taken into account,

– stakeholder relations management, by engagement and dialogue, contributes to building social capital.

long-term financial effectiveness of the employer, as well as consistent organisational and personnel development. This process is a significant factor af-

Fig. 2. Justification of stakeholder engagement in the organisation's operations



Source: (*Podręcznik angażowania interesariuszy. Volume 1, 2012, p. 32*).

Stakeholders are the key notion when developing and implementing actions related to corporate social responsibility (CSR) (*Podręcznik angażowania interesariuszy. Volume 1, 2012, p. 05*). From this point of view, the term “stakeholder” refers to all entities (persons, communities, institutions, organisations, offices) that can affect the company and remain affected by the company's activity (Grzybek, 2013). Usually five major groups of stakeholders are distinguished (i.e. shareholders, employees, suppliers, clients, and the local community). In the perspective of the CSR concept, stakeholders may also include founders, members of associations, volunteers, the management, recipients of activities, beneficiaries, authorities, companies, competitors, partners, etc.

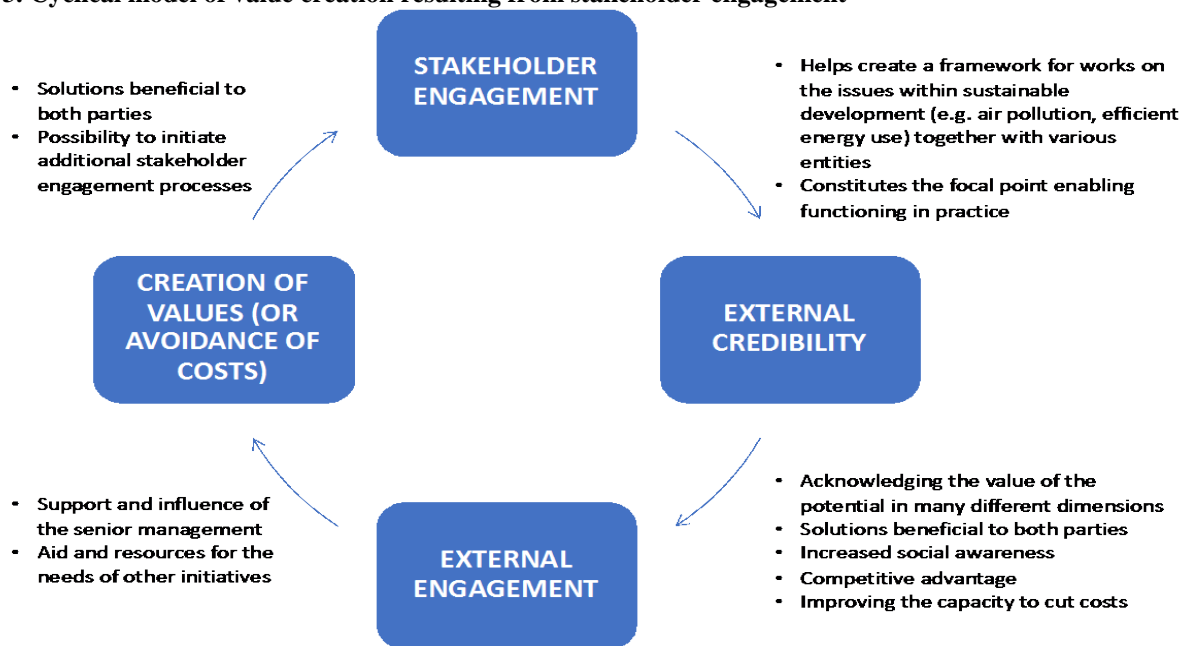
Corporate social responsibility means adoption of an integrated approach to the organisation's management, covering responsibility for comprehensive functioning of the company, relations with the environment and the key stakeholders, as well as impact of the company's operations on the environment, both external and internal. Employees occupy a special place among the internal stakeholders. Integration of the company's business strategy, HR strategy and the CSR strategy has a significant impact on

fecting competitiveness of companies and stabilisation of functioning of the organisation. Companies should constantly raise the competences of their employees in order to respond to the changing expectations of clients, investors and the society. According to the definition of the Forum of Responsible Business, CSR is (Makuch, 2011, p. 4):

- a management strategy that allows for minimising risk and maximising the company's chances for success in the long term,
- an ability to manage the company in such a way so as to increase its positive contribution to the society, and, at the same time, minimise adverse effects of its operations,
- a way in which the company every day treats the market process participants (namely its stakeholders): clients and business partners, employees, local community.

Being socially responsible means investing in human resources, in environmental protection, relations with the company's environment, as well as informing about these activities, which contributes to growth in competitiveness of the company and shaping of conditions for sustainable social and economic development.

Fig. 3. Cyclical model of value creation resulting from stakeholder engagement



Source: (Podręcznik ..., 2012, p. 77).

Social dialogue is one of the most important tools used by companies that strategically pursue the concept of corporate responsibility. It is not only an element of effective building of relations with stakeholders, but also a perfect solution for the purposes of continuous review of their own activities and responses to the environment's expectations. Social dialogue – as an element of the responsible business strategy – may be carried out both by large companies, as well as by small and medium-sized enterprises. Standards and guidelines that support the dialogue process are certainly helpful in arranging, as well as in preserving transparency and credibility. Among them, it is worth mentioning the ISO 26000 standard and strategic documents, such as the Communication of the European Commission on social dialogue. AA1000 standard is, without a doubt, the fullest one and comprehensively devoted to this issue, and it lays the foundation for the entire dialogue process. The main activities within the scope of CSR and social dialogue include, among others (Zwiększenie ..., 2012; Metodyka ..., 2009, p. 4):

- **actions for the local community** – projects benefitting the environment, in which the company operates. They appear in the form of: actions consisting in support for local institutions and persons, cooperation with local organisations, programmes for children and teenagers, environmental actions, and investment projects (e.g. road construction),

- **environmentally-friendly actions** – actions focused on protection of the environment, investments minimising impact on the environment. They include such initiatives as implementation of the environmental policy, balanced management of raw materials, waste sorting, environmental education of employees and clients, as well as implementation of ecological technological processes and ecological products and services,
- **social campaigns** – allow companies to influence the society's attitudes through the mass media. Such campaigns are supposed to provide assistance to those in need (e.g. giving part of the profit from sale of a specific product for social purposes or pro-environmental actions) or increase social awareness of a particular subject (e.g. environmental protection, consumer education). The campaign topic should be related to the company's operations,
- **social reports** – publications presenting the method of company management and implementation of the company's strategy, taking account of socially responsible activities. The essence of reporting is to ensure transparency of the company. Reports should indicate the reporting period, contain statements concerning the policy, goals and strategies, as well as performance review allowing for comparing them in the future years. A

- report should take account of the interests and needs of a broad group of stakeholders,
- **management systems** – introduction of transparent and effective management systems, i.e. Quality Management System ISO 9000, Environmental Management System ISO 14000, Social Accountability SA8000, and others,
 - **corporate governance** – introduction of principles and standards relating to the broadly understood company management. Good practices within this area should aim to improve management efficiency of the organisation, and, as a result, its functioning, taking into account social interest, respect for stakeholders, and principles of ethics,
 - **human rights** – drawing attention to the fact that every organisation should act in a way that respects all human rights and human dignity, in particular civil, political, economic, social, and cultural rights. In the Polish conditions, good practices implemented in this area should result e.g. from the need to counteract all discrimination or strengthen protection of employee rights,
 - **fair market practice** – this area covers, in particular, ethical behaviour of the company in relations with other organisations, including government organisations, partners, suppliers, contractors, competitors, and associations, of which the company is a member. In order to be considered an entity applying fair market practice, and thus a socially responsible entity, the company should implement good practices aimed at counteracting unfair competition, ensuring fair cooperation and respect for ownership rights. In addition, every organisation should actively promote the principles of social responsibility in its area of influence (partners, suppliers, surroundings),
 - **relationships with consumers** – each company should be fair and transparent towards its consumers. In particular, it must ensure the use of fair practices with regard to marketing of products and services, fair terms of contracts, as well as objective and reliable information. Other important elements in this area include market education, involvement in the issue of protection of health and safety of consumers, service and support quality, as well as quality of complaints examination.

The growing interest in social responsibility influenced the need for a practical approach to this concept. Clients began to demand evidence of running socially responsible business, and thus detailed regulations began to arise, permitting introduction and implementation of the concept at the strategic and operational level of the company. Norms and standards prepared by independent centres turned out to be helpful, as they facilitated introduction of social responsibility to the company's system, as well as confirmed and verified application of this concept in the organisation's operations. Determination of clear rules, standards of conduct and ensuring transparency of activities is important, as social responsibility assumes continuous dialogue with different groups of stakeholders, often representing contradictory interests. CSR standards and instruments are a response to the needs for guidelines with regard to methods of implementation of the responsibility principles in daily business practice of companies, and, at the same time, with regard to indicators, methods and tools for evaluation, assessment and communication of practices relating to social, environmental, and ethical aspects of functioning of business. Norms and standards are supposed to encourage continuous development and improvement, creation of more and more extensive programmes and strategies, individual for every company. They help organisations manage social responsibility, suggest best practices and methods of their implementation, teach how to evaluate and take account of the effect of the undertaken operational activities on the environment in the companies' operations.

In the practice of social responsibility of activity and conduct of social dialogue, a number of management standards appear (pertaining e.g. to quality, environment, health and safety), which allow organisations and companies to incorporate social, environmental, and stakeholders-related issues in their daily business practice, decision-making process and operational activities. This applies both to guidelines, standards, codes defining the aspirational principles regarding business behaviours, as well as to comprehensive management systems, audit tools, communication, and methodologies of investment "screening". The purpose of norms and standards in this field is to attempt to systematise the notions and methods of the approach and deliver specific tools and methods of implementation of the CSR philosophy in companies. Standards are usually created and

developed by a wide group of entities, from companies themselves, consultants, through non-governmental organisations, the academic environment, to governmental authorities and international organisations. The most popular include standards ISO 26000 and SA8000, as well as the AA1000 series (Makuch, 2011, pp. 7-8). Elements of the strategy of stakeholder engagement can also be found in standards ISO 9001 and G4 SRG GRI. As indicated in the introduction the next part will be devoted to the description of the SA8000:2014 standard and its approach to stakeholder engagement.

3. Definition of the standard SA8000:2014

The SA8000 (Social Accountability) standard is another representative of regulations in the scope of corporate social responsibility mainly aimed at promoting labour rights for workers around the world. This certification is believed to have more stringent and specific requirements than many alternative codes (Hiscox, Schwartz & Toffel, 2009, p. 1) and is currently considered one of the most important in the field of corporate social responsibility (Sartor et al., 2016, p. 164). However, as opposed to ISO 26000, it focuses on business operations and is the first standard in the world permitting auditing of the social responsibility area. It was shaped following the structure of standards ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001, and based on the provisions of the Convention of the International Labour Organisation, the Universal Declaration of Human Rights, and the United Nations Convention on the Rights of the Child. The certification of compliance with SA8000, recognised all around the world, involves development and verification of management systems promoting socially acceptable work practices, bringing benefits throughout the whole supply chain.

The essence of the standard is based on the belief that every workplace should be managed in such a way so as to observe the basic human rights, and so that the management was ready to accept responsibility in this respect. It can be applied both by small and large enterprises, which want to demonstrate to their clients and other stakeholders that they care about these issues. The certificate is a confirmation for the clients that the company has implemented the necessary internal processes ensuring observance of the basic human rights.

The SA8000 standard is intended for application in the independent verification system, specifying the requirements for social responsibility that the given company should meet. It covers CSR indicators from the area of compliance with the basic human rights, employee rights and the human capital management system. The certification under this standard allows for ensuring compliance with the principles of equal treatment of all employees, ethical conduct and social responsibility for the manufactured products and delivered services. From the point of view of stakeholder engagement, this aspect plays an increasingly significant role in globalisation of business, in particular in relations with organisations working with various cultures and nationalities.

4. History of the standard

The SA8000 standard was prepared in 1997-98 by the organisation Council on Economic Priorities in the USA (now: Social Accountability International). SAI is a non-profit type organisation, involved in preparation, implementation and supervision of voluntarily accepted, verifiable standards concerning social responsibility (*Social ...*, 2014). In the process of creating this standard, SAI established cooperation with many organisations, which worked together on creation and implementation the social responsibility standards. As a result of this cooperation, in January 1998, the uniform SA8000 standard (Social Accountability 8000) was announced, with its structure based on ISO quality standards. Initially, three international certifying organisations were authorised to audit the standard and grant compliance certificates: SGS-ICS, DNV and BVQI. Its latest version was created in 2014 in SAI as an update of the provisions of the standard of 1998, 2001, 2004 and 2008.

5. Structure of the standard

The SA8000:2014 certification covers such issues as forced labour and children labour, OHS, freedom of association and collective bargaining, disciplinary practices, working hours, remuneration, and management systems. The SA8000 standard consists of the elements presented in Table 1.

Tab. 1. Structure of the SA8000:2014 standard

Chapter	Content
1. Introduction	Intent and scope Management system

2. Normative elements	n/a
3. Definitions	Shall Might Child Child labour Collective bargaining agreement Corrective action Preventive action Forced or compulsory labour Home worker Human trafficking Interested parties Living wage Non-conformance Organisation Personnel Worker Worker organisation Remediation of child labourers Risk assessment SA8000 representative Social performance Stakeholder engagement Supplier/subcontractor Sub-supplier Worker representative Young worker
4. Social accountability requirements	Child labour Forced or compulsory labour Health and safety Freedom of association and right to collective bargaining Discrimination Disciplinary practices Working hours Remuneration Management system

Source: (Social Accountability 8000:2014, 2014, p. 3)

The SA8000:2014 standard formulates eight detailed pre-conditions, fulfilment of which is a condition necessary to commence point nine, specifying particular elements of the strategy of social responsibility (of the management system) in respect of all interested parties.

Pre-conditions:

- not employing children,
- not using forced labour,
- fulfilling basic work environment safety recommendations,
- freedom of association and right to collective bargaining,
- non-discrimination,
- not using physical or mental coercion towards employees,

- complying with legal regulations concerning acceptable amount of working hours,
- providing remuneration not lower than required by law.

On the other hand, **under the management system**, organisations are required to (*Polskie wydanie normy SA8000*, 2013):

- formulate social policy of the company (mission, pursued goals, existing procedures),
- create a continuous improvement process,
- **establish and maintain relations with the main internal and external stakeholders**,
- create a social communications system concerning the inside of the organisation and its relations with the environment,
- conduct risk analyses,
- document principles, implementation methods and results,
- control suppliers and partners in terms of social policy,
- **undertake corrective actions with regard to stakeholder engagement and social dialogue, as well as other areas covered by the standard.**

All of the above pre-conditions actually concern compliance with the basic human rights and employee rights, and are a certain starting point for corporate social responsibility, for implementation of the CSR concept in the management structures of the company.

Under the SA8000:2014 standard, it is recommended to use the following management elements with regard to social responsibility (*Social Accountability 8000 Standard*, 2017):

1. Policies and procedures concerning social responsibility (SA8000-2014-9.1)
2. Management of the team introducing and supervising the principles of the social responsibility policy (SA8000-2014-9.2)
3. Identification and assessment of risks in the scope of actions within the social responsibility policy (SA8000-2014-9.3)
4. Monitoring of the effects of the social responsibility policy (SA8000-2014-9.4)
5. Creation of inter-organisational involvement and communication (SA8000-2014-9.5)
6. Management of compliance with the rules of social responsibility concerning the legal order binding in the organisation (SA8000-2014-9.6)

7. External verification of the social responsibility policy and stakeholder engagement (SA8000-2014-9.7)

8. Undertaking of corrective actions in the context of the social responsibility policy (SA8000-2014-9.8)
9. Trainings, training courses and capacity building (SA8000-2014-9.9)
10. Management of suppliers and subcontractors in the context of the social responsibility policy (SA8000-2014-9.10).

As part of the organisation certification procedures for compliance with the SA8000 standard, a very important role is envisaged for the auditor. He performs the function of a verifier, delegated to collect objective evidence of compliance or non-compliance of the examined system with the adopted criteria. During the audit, representatives of the certification unit review documentation, conduct interviews with employees and carry out local inspections. The auditor usually uses information of local non-governmental organisations, trade unions and other representatives of the local community. The audit takes account of the specific character of the branch and the country, where the evaluated company operates, as well as the company's characteristics, such as e.g. type of production, plant size, type of provided services. As a result, the SA8000 standard may be applied in all countries of the world towards companies from every industry. The certificate of compliance of the CSR strategy in a given company with the standard's requirements (subject to verification once a year) proves that the processes related to important elements of the social policy are implemented in a controlled manner, and that actions are conducted aiming at reaching the defined social goals in the process of continuous improvement of results.

6. The standard's approach to stakeholder engagement

Considering the issues of consumer social responsibility, the SA8000:2014 standard does not define detailed "levels of responsibility" to be achieved by companies. However, it sets out the characteristics of management systems ensuring the desired course of processes or actions significant for the purpose of management, also from the point of view of the organisation's strategy of stakeholder engagement and social dialogue.

A stakeholder is in this standard defined as an individual or group interested in the company's activity in the context of its social mission or affected by such activity (*Polskie ...*, 2013, p. 14). With regard to stakeholder engagement, the standard's assumptions do not indicate detailed guidelines concerning approaches, tools and techniques of analysis. However, the standard's procedures, within the area entitled "External communication and stakeholder engagement", assume that "the company accepts the fact that dialogue at the workplace is the key element of social responsibility and will ensure that all employees have the right to be represented, which is intended to facilitate communication with the senior management staff with regard to issues related to SA8000". Additionally, the organisation should establish and maintain procedures of regular transfer of data and other information on compliance with the standard's requirements to all stakeholders, among others, including results of inspections performed by the management staff and monitoring activities. Undertaking such actions is supposed to result from the organisation's acceptance of the principles of social dialogue with all stakeholders, among others, including employees, trade unions, suppliers, subcontractors, sub-suppliers, clients, non-governmental organisations, as well as representatives of local and state authorities. They are supposed to result in achievement of sustainable compliance with the provisions of the SA8000 standard with regard to the organisation's social responsibility.

Compliance with the requirements stipulated in the SA8000 standard concerning, among others, stakeholder engagement, will allow the company to demonstrate to entities and organisations from its environment - in a reliable manner - that the applied policies, procedures and corporate practices remain in accordance with the requirements of this standard, constituting a global standard for certification of operations for compliance with selected elements of the social responsibility philosophy.

7. Summary and conclusions

According to the author, the analysis of various aspects of CSR is needed both from the point of view of science and practice. Of particular interest are issues related to the involvement of stakeholders and standards that take these into account these such as e.g. SA8000 approach. The SA8000:2014 stand-

ard provides a comprehensive set of guidelines for shaping long-term relationships with stakeholders. In reference to its philosophy, the purpose of the organisation's involvement in a dialogue with the stakeholders is to raise its value, pursue innovation, improve risk management, predict trends and strengthen its competitive position. The main purpose of building relations with stakeholders concerns the fact that the abovementioned activities may be creatively used in strategic management and at the operational level, and these spheres, in the light of contemporary challenges, must take into account the principles of sustainable development and social responsibility (Ćwik, 2010). It is worth mentioning that such approach can also be found in ISO 26000 or AA1000 standards. The basis for social responsibility is the organisations' readiness to take account of social and environmental issues when making decisions, and their readiness to account for the impact of their decisions on the society and the environment. Currently, organisations all around the world and their stakeholders become more and more aware of the need to undertake socially responsible activities and of their benefits. The image of an organisation as socially responsible and its real actions in this respect may affect:

- improvement in competitiveness of the organisation,
- reputation and increase in trust of the general public to the organisation,
- the ability to acquire, motivate and retain employees or organisation members, consumers, clients, users,
- morale of the employees, their loyalty, commitment and efficiency,
- opinions of investors, owners, donors, sponsors,
- relations of the organisation with enterprises, government institutions, mass media, suppliers, similar organisations, clients, and the community, within which the organisation operates.

The CSR SA8000 concept abandons the one-dimensional approach to stakeholders, according to which one group (usually shareholders) has a special status, placing its interests above the interests of others, and resulting from the greater impact assigned thereto. It does not mean that the CSR concept imposes blind consideration of all postulates of the environment and consultation of any actions of the company with each stakeholder group - it rather

suggests assumption of a global perspective and creative use of dialogue, as well as engagement of stakeholders in shaping the company's strategy. Such approach also means acknowledging that the company affects the environment and takes full responsibility towards it for the results of its activities, regardless of whether they concern more or less strategic stakeholders.

Development of tools and management systems containing guidelines concerning stakeholder engagement is perceived as a necessary process for wide-scale implementation of the CSR philosophy in companies, while norms and standards constitute a valuable reference level, at which a company claiming itself to be socially responsible should aim. The SA8000:2014 standard described above can be the basis for practical implementation of social responsibility by organisations, enabling the use of recommended solutions in the Polish economic and social practice. It also contains solutions suitable for direct application in the public, private, commercial, and non-profit sphere, both with regard to development and operational objectives.

Taken above into consideration, further development of methodological standards similar to the SA8000 approach and the provision of good practice collections should always be made in order to keep in mind the process of involving stakeholders as one of the most important elements of the organization's social responsibility process. This will benefit both the development of management theory and the improvement of economic practice, irrespective of the industry and scale of the organization's activities.

References

- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015), London: AccountAbility, 6.
- Ćwik, N. (2010). *Nowy standard w służbie interesariuszy - AA1000 SES*. Acquired from: http://crnavigator.com/art_e18/nowy_standard_w_sluzbie_interesariuszy_aa1000_ses_edycja_2010.html. (access date: 5.11.2017)
- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management: past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-7.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- Grzybek, M. (2013). *Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu*. acquired from: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu>. (access date: 9.11.2017)
- Hiscox, M.J., Schwartz, C., & Toffel, M. (2009). *Evaluating the Impact of SA8000 Certification*. [in:] D. Leipziger, *SA8000 The First Decade: Implementation, Influence, and Impact*. London: Greenleaf.
- Makuch, Ł. (2011). *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)*. 7-8. Acquired from: https://obszarcsr.files.wordpress.com/2011/04/standardy_csr.pdf. (access date: 9.11.2017)
- Metodyka oceny Dobrych Praktyk CSR* (2009). Warsaw: Polish Confederation of Private Employers Lewiatan, Independent Self-Governing Labour Union "Solidarity", Deloitte. Acquired from: <http://www.odpowiedzialnafirma.pl/Web/upload/publication/file/Metodyka-oceny-dobrych-praktyk-CSR-1.pdf>. (access date: 5.11.2017)
- Podręcznik angażowania interesariuszy* (2012). (Volume 1, 05, 32, 77), Warsaw: Bizarre Publishing House.
- Podręcznik angażowania interesariuszy* (2012). (Volume 2, 10), Warsaw: Bizarre Publishing House.
- Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami* (2013). 3rd Edition, Warsaw: Publishing House of the Employers of Poland, 14.
- Sartor, M., Orzes, G., Di Mauro, C., Ebrahimpour, M. & Nassimbeni, G. (2016). The SA8000 social certification standard: Literature review and theory-based research agenda. *International Journal of Production Economics*, 175, 164.
- Social Accountability 8000 Standard* (2017). Acquired from: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1689>. (access date: 5.11.2017)
- Social Accountability 8000:2014. International Standard* (2014), SAI USA, 3.
- Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu* (2011). Warszawa: CSRinfo, 07-08, 10.
- Stanny, D. (2011). *Teoria interesariuszy wczesnego Freemana – nie tylko etyka*. Acquired from: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/teoria-interesariuszy-wczesnego-freemana-nie-tylko-etyka/>. (access date: 5.11.2017)
- Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)* (2012). Acquired from: <http://www.parp.gov.pl/files/74/455/14300.doc>. (access date: 5.11.2017)

Zaangażowanie interesariuszy w oparciu o podejście CSR SA8000:2014

Emil Bukłaha
Szkoła Główna Handlowa

Streszczenie:

Celem artykułu jest analiza użyteczności standardu SA8000:2014 z punktu widzenia zaangażowania interesariuszy w odniesieniu do zagadnień CSR. Artykuł stanowi wprowadzenie do dalszych badań, jego celem jest przedstawienie wyników analizy pojęciowej i analizy literatury.

Według twórców standardu SA8000, celem zaangażowania organizacji w dialog z jej interesariuszami jest zwiększenie wartości organizacji, wsparcie innowacji, lepsze zarządzanie ryzykiem i przewidywanie trendów w otoczeniu, oraz wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Podczas gdy podejście SA8000:2014 nie definiuje konkretnych poziomów odpowiedzialności w obszarze CSR, to jednak ogólnie definiuje system zarządzania, który zapewnia realizację skutecznych procesów w tym zakresie uwzględniających strategię zaangażowania interesariuszy i dialog społeczny.

Zależności pomiędzy CSR i zaangażowaniem interesariuszy opisywanym w SA 8000:2014 można traktować jako podstawę do porównywania podobnych kwestii w innych standardach systemów zarządzania. To z kolei może pozwolić na lepszy wybór normy adekwatnej do potrzeb praktyki biznesowej.

Słowa kluczowe: stakeholders, stakeholder engagement, CSR, corporate social responsibility, SA8000

Kod JEL: G30, G34, G38, J53, J80, L20, M14

Marketing personalny w dobie Internetu jako narzędzie pozyskiwania pracowników

Ireneusz Rynduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

W artykule przedstawiono marketing personalny jako ważne narzędzie służące usprawnianiu sytuacji przedsiębiorstw na rynku XXI wieku, skupiając się na aspekcie pozyskiwania nowych pracowników. Jako kluczowy element determinujący owe założenie, wskazano upowszechnienie się dostępu do Internetu i spowodowaną tym zmianę w relacjach pomiędzy nadawcą, a odbiorcą przekazu, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W celu pokreślenia trafności założeń, przeprowadzono badanie ankietowe w grupie 50 osób, mające wykazać główne czynniki wpływające na wybór firmy przez potencjalnego pracownika oraz stopień w jakim liczy się dla niego wizerunek potencjalnego pracodawcy.

Słowa kluczowe: marketing personalny, internet, social media, rekrutacja

Kody JEL: M12

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek jest określany mianem tego, który należy do pracownika (Boruta, 2017, s. 2). Firma chcąc pozyskać w swoje szeregi osoby o wysokich kompetencjach musi wykazać się dużo większym zaangażowaniem, niż mogłoby to mieć miejsce dawniej (Boruta, 2017, s. 13-15). Aby zachęcić do podjęcia się procesu rekrutacji osoby wykwalifikowane, odznaczające się konkretną grupą kompetencji i zasobów wiedzy do zgłoszenia się do procesu rekrutacji w firmie, pracodawca musi zadbać o swój wizerunek. Należy pamiętać jednak, że rzeczywistość została jednak w pewnym stopniu rozwarstwiona i obecnie, nie wystarczą jedynie relacje klasyczne, ale konieczne są też te oparte na medium, jakim jest Internet (Małecki 2008, s. 2). Celem artykułu jest wykazanie dlaczego najlepszym narzędziem, służącym realizacji tego procesu jest niewątpliwie marketing personalny. Przedstawiona została jego istota, powiązanie rynku pracownika z Internetem, metody realizacji marketingu personalnego w firmach oraz zaprezentowane zostały czynniki decyzyjne wpływające na wybór firmy przez potencjalnego pracownika na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

2. Istota marketingu personalnego

Prowadząc działalność gospodarczą i zatrudniając pracowników, łatwo jest popaść w złudzenie obrazujące firmę jako obóz, w którym kierownicy

wydają polecenia swoim podwładnym, a ci z kolei bezdyskusyjnie je wdrażają. Jest to założenie niepoprawne i niebezpieczne. Błędne, ponieważ przy założeniu istnienia kompetencji wśród pracowników wszystkich szczebli organizacji, redukcja ich jedynie do roli „trybików” maszyny korporacyjnej kłuci się z logiką skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Innymi słowy, pracownik kompetentny powinien mieć okazję się wykazać i być wynagradzany za zaangażowanie w podejmowane działania w miejscu pracy. Odebranie mu takiej swobody, najprawdopodobniej skutkuje wykreowaniem negatywnego obrazu pracodawcy w wyobrażeniu pracownika, znacznym zmniejszeniu jego zainteresowania sprawami dotyczącymi działalności firmy oraz oczywiście drastycznym spadkiem efektywności wykonywanych przez niego czynności (Olejniczak i in., 2010, s. 402-406). Niebezpieczny, ponieważ nacechowany negatywnie klimat miejsca pracy z czasem przeniesie się do środowiska zewnętrznego firmy i zaszkodzi jej wizerunkowi. Może się to stać chociażby poprzez anonimowe komentarze na stronach internetowych, niskie oceny w rankingach branżowych i ankietach, czy chociażby podczas wymieniania się doświadczeniami podczas prywatnych rozmów pracowników ze znajomymi i rodziną. W konsekwencji uwidocznić mogą się kłopoty PR'owe, prawne, pozyskiwanie nowych pracowników oraz klientów, którzy zaniepokojeni stanem

rzeczy nie będą chcieli się utożsamiać z daną organizacją (Stopczyńska, 2015, s. 166-171)

Jak zatem widać sytuacja wewnętrzna firmy odbija się echem na jej wizerunku ogólnorynkowym. Z pomocą przychodzą jednak rozwiązania marketingu personalnego. Zakłada on, iż wszelkie działania prowadzone przez daną organizację na rynku, mają na celu utworzenie pożądanego wizerunku nacechowanego pozytywnie względem aktualnego, jak i potencjalnego odbiorcy przekazu. Kluczem jest utrzymanie takiego stanu rzeczy na stałym lub wyższym niż zakładano pierwotnie poziomie. Marketing personalny jako klientów traktuje nie tylko nabywców oferowanych produktów i świadczonych usług, ale również pracowników, innymi słowy liczy się dla przedsiębiorstwa zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne (Baruk, 2015, s. 212-213).

W związku z powyższym wyróżnia się dwa podsystemy marketingu personalnego obowiązującego w działalności organizacji rynkowych (Baruk, 2015, s. 213):

- wewnętrzny marketing personalny,
- zewnętrzny marketing personalny.

Wewnętrzny marketing personalny to wszelkie działania skupiające się wokół budowania i utrzymania pożądanego relacji między klientami wewnętrznymi, czyli pracownikami a firmą. Marketing personalny zewnętrzny intensywnie nawiązuje do klasycznego nurtu marketingu powiązanego z działaniami PR. Nacisk kładzie się na działania mające zwiększyć zaangażowanie odbiorców przekazu w życie firmy. Następuje projektowanie oraz budowanie relacji pomiędzy klientami zewnętrznymi, a firmą (Synowiec, 2016, s. 349-352).

Marketing personalny jest zatem narzędziem złożonym, czerpiącym zarówno z tradycyjnych, jak i nowoczesnych rozwiązań naukowych oraz technologicznych. W dobie rynku pracownika i konsumenta jest on kluczowym elementem do wdrożenia w firmach, które chcą konkurować nie tylko świadczeniowymi usługami, ale też kompetencjami pracowników i relacjami z grupą potencjalnych oraz aktualnych odbiorców (Synowiec, 2016, s. 356).

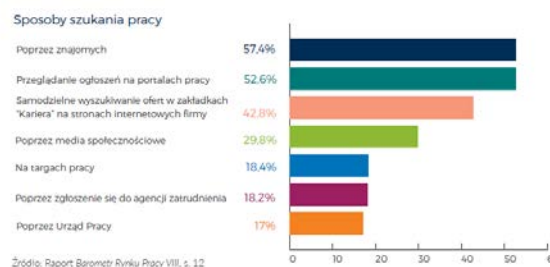
3. Powiązanie rynku pracownika z Internetem

Firma, aby zaistnieć w świecie musi obecnie prowadzić działalność nie tylko na rynku klasycznym, ale i internetowym (Małecki, 2008, s. 2). Jednym z aspektów takiej pracy jest obecność na portalach społecznościowych skupiających olbrzymie ilości populacji świata np. Facebooku, YouTube,

Instagramie. W związku z zaistniałą koniecznością narodziła się niedawno nowa odmiana marketingu, tzw. marketing internetowy (Małecki, 2008, s. 2). Jednym z jego elementów jest promowanie i tworzenie obrazu firmy lub marki, który następnie zostanie przedstawiony i poddany krytyce internautów (Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska, 2012, s. 13-15). Skupiając się na mediach społecznościowych, należy podkreślić, że odbiegają one stanowczo od tradycyjnych, głównie przez niespotykany dotąd poziom bezpośredniej i natychmiastowej interakcji na płaszczyźnie odbiorca przekazu a nadawca przekazu. Publikowana treść zostaje bardzo szybko oceniana przez osoby związane oraz niezwiązane z firmą, co za tym idzie mogą pojawić się komplikacje w przypadku niewłaściwego sposobu przekazu (Boesso i in., 2014, s. 26-45). Zatem sposób odbioru marki na rynku tradycyjnym przenosi się na rynek internetowy i tam bezpośrednio daje efekty w postaci komentarzy, ocen, popularności oraz pozycjonowania strony, czy profilu. Pojawia się więc ściśle powiązanie social media z marketingiem personalnym i w efekcie z rynkiem pracy. Okazuje się bowiem, że do najpopularniejszych źródeł pozyskiwania informacji o potencjalnym pracodawcy należą (Boruta, 2017, s. 18):

- portale internetowe,
- media społecznościowe,
- opinia znajomych (rys. 1).

Rys. 1. Sposoby poszukiwania pracy



Źródło: (Boruta, 2017, s. 18).

Nie są to jednak aspekty całkowicie rozdzielne. Oba łączy właśnie marketing personalny firmy. Mówiąc o członkach rodziny i znajomych, brane pod uwagę są głównie ich doświadczenia z daną branżą i konkretnym pracodawcą. Zatem jest to bezpośrednie nawiązanie do personalnego marketingu wewnętrznego. Strony internetowe bazują natomiast na marketingu personalnym zewnętrznym kreując obraz firmy w odczuciach internautów. Obie dziedziny są ze sobą jednak silnie powiązane, gdyż ziry-

towany, czy zdemotywowany pracownik narzekając w prywatnych rozmowach na swojego pracodawcę utrwali negatywny obraz owego przedsiębiorcy, a ten przeniesie się na oceny i komentarze w Internecie na zasadzie sieci powiązań relacji ludzkich (Jędrych, 2015, s. 120-123).

Osoba poszukująca pracy wybierze spośród podobnych ofert tę, która jest dla niej najbardziej atrakcyjna pod względem komfortu pracy, opinii o miejscu pracy, prestiżu związanym ze stanowiskiem, możliwościami awansu i rozwoju. Odbiegać będzie natomiast od rozważania i akceptowania ofert, które wydają się jej mało obiecujące, nieperspektywiczne, obciążone negatywnym stygmatem publicznym (Boruta, 2017, s. 18).

Podobnie jak rekruter, który przegląda profile kandydatów na portalach społecznościowych, aby poznać ich od strony prywatnej, tak samo i osoba poszukująca pracy, zanim zgłosi swoją kandydaturę, najpierw zapozna się z opiniami o swoim potencjalnym pracodawcy, zbada dokładnie sferę jego działalności, osiągnięcia w ostatnich latach, realizowane projekty. Do tego celu wykorzystuje nie tylko fora dyskusyjne, ale przede wszystkim strony internetowe i profile społecznościowe. Jeżeli jednak tego typu informacje nie zostaną opublikowane lub jawnie zmanipulowane, kandydat poczuje zaniepokojenie i bardzo możliwe, że zrezygnuje z podjęcia pracy (Boruta, 2017, s. 18-19).

Podsumowując, wizerunek firmy w internecie a zwłaszcza w social media jest kluczowy dla pozyskiwania nowych, wykwalifikowanych pracowników (Budzanowska-Drzewiecka, Lipińska, 2012, s. 23-24). Firma, która inwestuje w kreację swojego wizerunku wykorzystując marketing personalny wewnętrzny i zewnętrzny, ma dużo większe szanse pozyskać odpowiednich kandydatów, niż ta, która pozostaje przy mało innowacyjnych i tradycyjnych metodach rekrutacyjnych. Osobą decyzyjną jest obecnie pracownik, który weryfikuje, czy jest zainteresowany pracą w miejscu o danej renomie, czy też szuka czegoś innego, bardziej odpowiadającego jego potrzebom (Boruta, 2017, s. 2).

4. Metody realizacji marketingu personalnego w firmach

Jak już zostało to ustalone wcześniej, istnieją dwa rodzaje marketingu personalnego (Szczepański, 2013, s. 164-166):

1) wewnętrzny,

2) wewnętrzny.

Pierwszy, stanowi trzon marketingu personalnego jako całości, budując obraz przedsiębiorstwa od środka i w wyniku podjętych kroków, uwydatnia jego cechy na zewnątrz. Podejmuje się również prace nad wzmocnieniem potencjału rynkowego organizacji poprzez zwiększenie efektywności pracy wykonywanej przez zadowolonych podwładnych. Nic zatem dziwnego, że pojawiają się tutaj liczne podobieństwa do technik zarządzania zasobami ludzkimi (Szczepański, 2013, s. 166-170):

- organizowanie szkoleń rozwojowych,
- przydzielanie satysfakcjonujących zadań,
- organizowanie nieformalnych spotkań pracowniczych,
- wdrożenie systemu nagradzania za aktywność i sukcesy,
- współudział w zyskach,
- tworzenie warunków do wykazania się wiedzą posiadaną przez samych pracowników,
- przeprowadzanie wewnętrznych rekrutacji,
- propaganda marketingowa wśród pracowników wszystkich szczebli,
- tworzenie sieci komunikacji wewnętrznej.

Przy wdrażaniu tego typu marketingu personalnego, firmy posługują się schematem transformacji działania przedstawionym na rysunku 2 (Gralak, 2010, s. 311-313).

Rys. 2. Etapy w transformacji firmy do wykorzystywania marketingu personalnego



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym kroku zostaje zbadana i przedstawiona obecna sytuacja firmy, niepożądana. Następnie następuje analiza zebranych danych oraz wyciągnięcie wniosków, które pomogą kolejno zaprojek-

tować działania i zmienić zaistniały stan rzeczy. Finalnie, dokonane zostaje wdrożenie wewnętrznych procesów, zebranie danych o ich efektywności i porównanie wyników badań do stanu pierwotnego (Synowiec, 2016, s. 1).

Natomiast marketing personalny zewnętrzny jest nastawiony na działania ze środowiskiem rynkowym otaczającym firmę oraz z obecnymi na nim graczami rynkowymi. Główną rolę w tego typu relacjach odgrywają (Bożek, Kamińska-Mazur, 2010, s. 4-5):

- tworzenie poczucia przynależności, bliskości lojalności,
- uzyskanie poparcia dla wytyczonych dróg rozwoju oraz polityki firmy,
- rozpoznanie, rozwiązywanie i likwidacja ognisk zapalnych w relacjach,
- aktywizacja odbiorców zewnętrznego przekazu do angażowania się w życie firmy,
- tworzenie instrumentów oraz kanałów wzajemnej komunikacji zewnętrznej z grupą odbiorców.

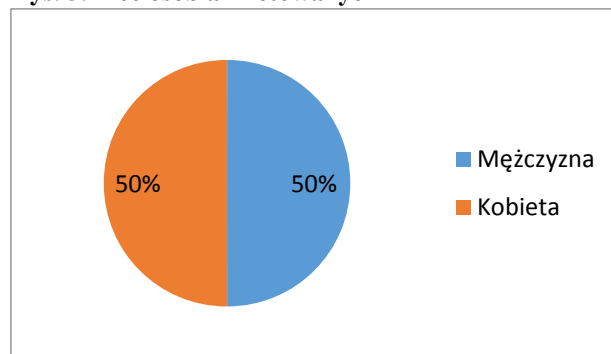
Marketing personalny zewnętrzny stanowi zatem o bezpośrednim kształtowaniu wizerunku firmy. Co za tym idzie, poprzez niego potencjalny pracownik może zdecydować, czy chce aplikować na stanowisko, czy warunki i forma relacji w firmie odpowiadają jego wymogom, czy stanowisko spełnia jego aspiracje, czy będzie mógł się dalej rozwijać, itp.

Obecnie przeważającą rolę w tego typu relacjach zewnętrznych odgrywa istniejący profil firmy w internecie. Medium to zdominowało tradycyjne kanały komunikacji poprzez swoją dostępność, szybkość wdrażania, realizacji i badania procesów, ale także w wyniku posiadania możliwości zachowania pewnej dozy anonimowości użytkowników i w związku z tym spłaszczeniem i rozluźnieniem relacji pomiędzy stronami.

5. Czynniki decyzyjne wpływające na wybór firmy przez potencjalnego pracownika

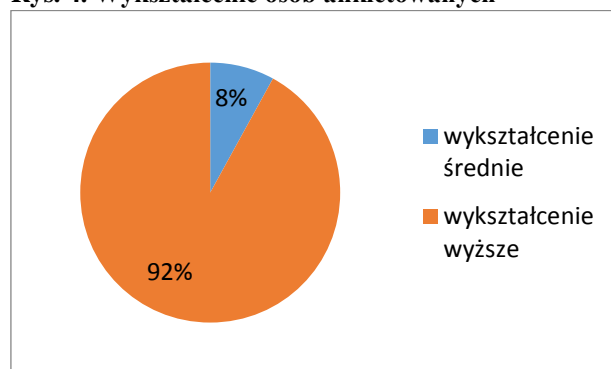
W celu zbadania głównych czynników wpływających na decyzję wyboru pracodawcy, przeprowadzono badanie ankietowe wśród 50 osób. Charakterystykę respondentów ze względu na płeć i posiadane wykształcenie przedstawiają rysunki 3 i 4.

Rys. 3. Płeć osób ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

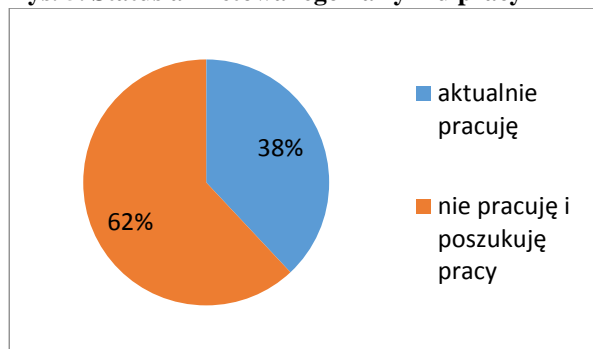
Rys. 4. Wykształcenie osób ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów uczestniczyło 25 kobiet i 25 mężczyzn, o średniej wieku wynoszącej 25 lat. Osoby te zapytano również o poziom uzyskanego wykształcenia. Zebrane dane wskazują na dominację wykształcenia wyższego, bo posiada je aż 92% ankietowanych. Na podstawie tych bazowych danych demograficznych można zatem jasno stwierdzić, że badana grupa to osoby młode, po ukończeniu studiów drugiego stopnia lub aktualnie będących w trakcie tego etapu edukacji. Co za tym idzie, większość tych osób ma przed sobą konieczność rozpoczęcia kariery zawodowej. Zatem, jest to grupa idealna do badań mających wskazać czynniki decyzyjne wpływające na wybór firmy przez potencjalnego pracownika.

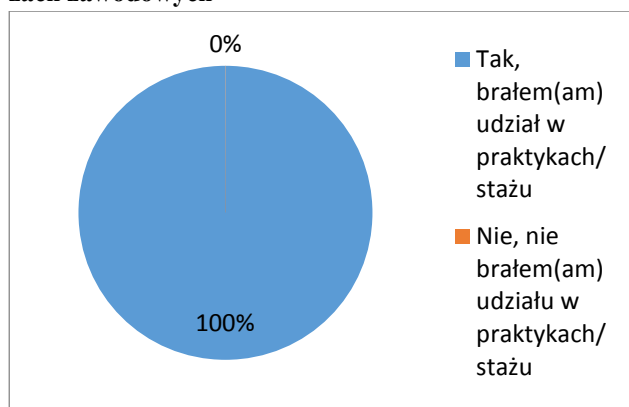
W ankiecie kolejne zadane pytanie dotyczyło ustalenia, czy aktualnie respondenci pracują zawodowo lub, jeżeli nie, czy poszukują pracy (rys. 4).

Rys. 5. Status ankietowanego na rynku pracy

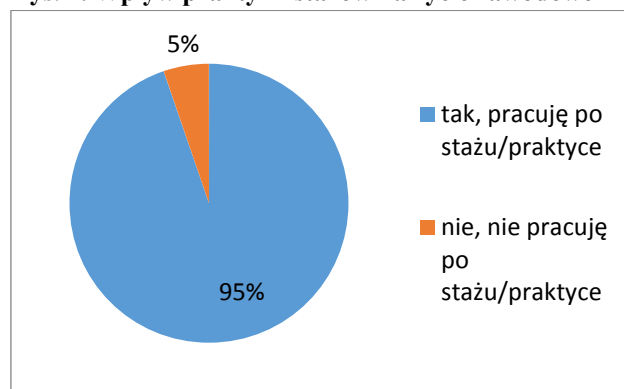
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość, bo aż 62% badanych nie wykonuje pracy zawodowej. Jest to najwyraźniej skutkiem dotychczasowego realizowania wybranej ścieżki edukacji oraz czynności z nią związanych. Oznacza to, że respondenci będą mieli pierwszą styczność z czynnościami rekrutacyjnymi i rynkiem pracy dopiero w wieku 25 lat lub nieznacznie powyżej, czyli w krótkim czasie po ukończeniu studiów magisterskich. Skutkować będzie to otwartym podejściem do rynku pracy i opieraniem się wyłącznie na przekazach zewnętrznych a nie własnych doświadczeniach.

Pozostałe 38% osób, które aktualnie pracują poproszono o udzielenie informacji na temat udziału w stażu lub w praktykach (zob. rys. 6), które następnie wpłynęły lub nie na ich obecną sytuację zawodową (zob. rys. 7).

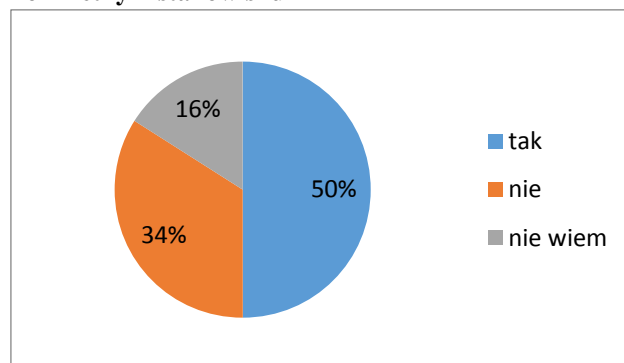
Rys. 6. Udział ankietowanych w praktykach lub stażach zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 7. Wpływ praktyk i stażów na życie zawodowe

Źródło: opracowanie własne.

Cała grupa 19 osób brała udział w programach praktyk i stażów zawodowych. Mimo trwającego w ich życiu procesu edukacji zdecydowali się na jednoczesne wkroczenie na rynek pracy. W większości przypadków, bo aż u 95% z nich wpłynęło to potem na podjęcie pracy w miejscu, gdzie uprzednio odbywali staże i praktyki. Oznacza to nie tylko, że wykazali się wystarczającym zakresem wiedzy i kompetencji, ale także podjęte działania od początku odpowiadały ich preferencjom zawodowym. Co za tym idzie, ankietowani w większości świadomie dokonywali swoich wyborów i kierowali się ambicjami zawodowymi, a nie jedynie potrzebą zdobycia zaświadczeń, dyplomów i innych tego typu dokumentów (zob. rys. 8).

Rys. 8. Chęć pracy w konkretnym zawodzie lub na konkretnym stanowisku

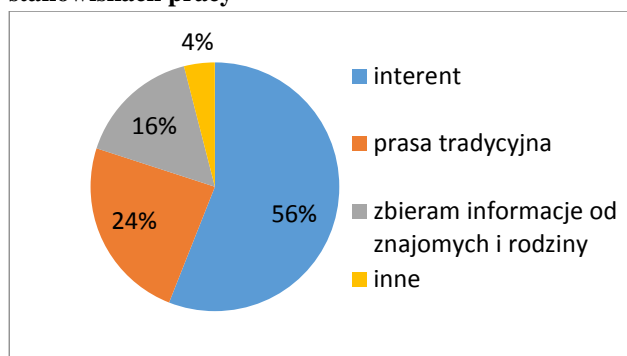
Źródło: opracowanie własne.

Powyższą tezę potwierdzają dane uzyskane od ogółu osób ankietowanych. Dokładnie połowa z nich potwierdza, że ma konkretną wizję swojej zawodowej przyszłości. Zatem, wybrali odpowiednie staże, praktyki, studia lub metody rozwoju osobistego, mające im ułatwić osiągnięcie celu. Najmniejszą

grupę osób stanowią osoby niezdecydowane, które nie mają jeszcze wytyczonej, konkretnej ścieżki zawodowej i na tę chwilę szukają własnej drogi. Ciekawą grupę i zaskakująco liczną stanowią ankietowani, którzy są pewni, że nie chcą pracować w konkretnym zawodzie, do którego przygotowuje ich podjęta ścieżka edukacji. Najprawdopodobniej są to jednostki, które w trakcie nauki odkryły swoje nowe możliwości, zmieniły zainteresowania lub znużyły się daną dziedziną. Można zatem połączyć ich z poprzednio omawianą, najmniej liczną grupą, gdyż są do siebie bardzo podobni pod względem swojego stosunku do rynku pracy. Wobec tego podział ankietowanych ukształtowałby się na poziomie po 50%.

Grupę osób, która nie pracuje, ale aktualnie jest na etapie poszukiwania zawodu, składającą się z 31 osób poproszono o wskazanie głównych źródeł, z których czerpią informację o dostępnych stanowiskach (zob. rys. 9).

Rys. 9. Źródła pozyskiwania informacji o dostępnych stanowiskach pracy



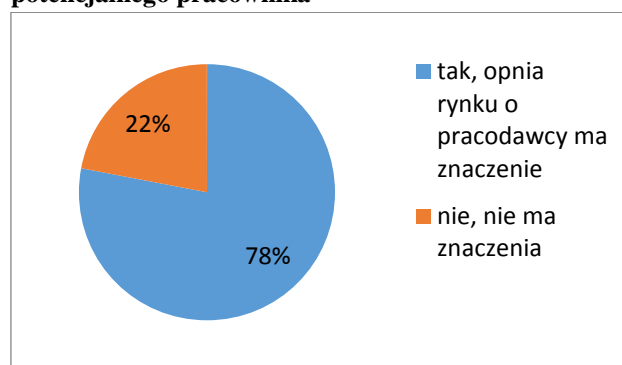
Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa z wydzielonej uprzednio części ankietowanych osób wskazała Internet jako główne źródło danych o wolnych stanowiskach. Kolejno, drugie i trzecie miejsce pod względem popularności zyskała prasa tradycyjna oraz kontakty z grupą znajomych i rodziną. Należy jednak zauważyć, że uzyskane wyniki były do siebie zbliżone, gdyż różniły się jedynie o 8%. Nie były jednak w stanie konkurować ze znaczącą przewagą najnowszego medium. Zarówno prasę, jak i informacje pozyskiwane z najbliższego otoczenia można uznać za dość archaiczne źródła, bazujące na utartej w świadomości społecznej pozycji prasy, wciąż uznawanej za bardziej prawdopodobną niż Internet. Natomiast bezpośrednia komunikacja werbalna jest najstarszą metodą pozyskiwania danych w historii ludzkości. Jako gatunek mamy do niej słabość, gdyż jest nam najbliższa i

widząc lub znając rozmówcę możemy instynktownie określić, czy jest on rzeczową osobą, której w dużej mierze można zaufać i uznać to co mówi za prawdę.

Najmniejszym zaufaniem, bo tylko 4% cieszyły się środki przekazu, takie jak ogłoszenia na tablicach informacyjnych, ulotkach, reklama w radiu i telewizji. Innymi słowy, takie metody komunikacji z odbiorcą, gdzie nadawca jest mało znany lub jego postać jest całkowicie anonimowa i oddzielona silną wyraźną linią od odbiorcy. Ankietowanych zapytano o wyrażenie ich opinii na temat znaczenia obrazu pracodawcy na rynku w stosunku do chęci podjęcia u niego pracy zawodowej (zob. rys. 10).

Rys. 10. Poziom znaczenia opinii o pracodawcy dla potencjalnego pracownika

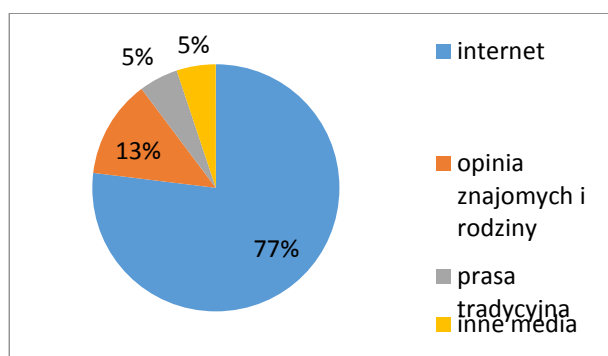


Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca większość, bo aż 78%, stwierdziła, że jest to dla nich istotne i że biorą lub brali to pod uwagę przy składaniu swojej oferty na dane stanowisko. Jest to wyraźny wskaźnik znaczenia marketingu personalnego firmy. Jeżeli jest on rozważany i kreowany świadomie, to firma będzie miała większe szanse na pozyskanie większej ilości dobrze wykwalifikowanych pracowników. Jeżeli jednak będzie budzić niepokój i niechęć, to nastąpi zjawisko dołącznie odwrotne.

Osoby, które wyraziły zdanie przyznające wysokie znaczenie reputacji firmy na rynku zapytano następnie o źródła, z których pozyskują informacje o potencjalnych pracodawcach (zob. rys. 11).

Rys. 11. Źródła pozyskiwania wiedzy o reputacji potencjalnego pracodawcy

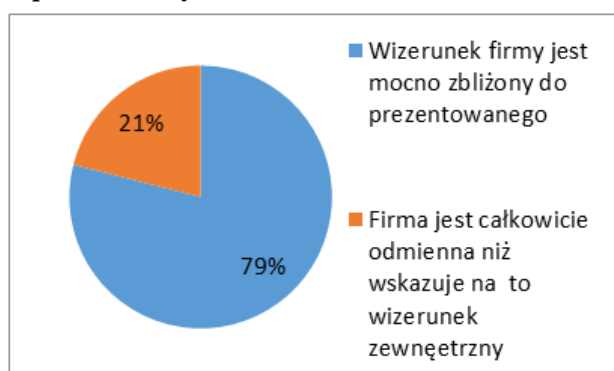


Źródło: opracowanie własne.

Absolutną dominacją wykazał się Internet. Jest to spowodowane faktem, że jako jedyne medium ma opinię mocno niezależnego, nie podlegającego cenzurze, a co za tym idzie, idealnie wpasowuje się w potrzeby osoby szukającej właśnie tego typu, realnych informacji, często z pierwszej ręki, wyrażanej chociażby poprzez oceny przyznawane danej firmie lub sławę, jaką cieszy się w dyskusjach na forach tematycznych i branżowych.

Finalnie, osoby które uprzednio wskazały, że pracują poproszono o wskazanie, czy wizerunek firmy, który został im przedstawiony odpowiada faktycznemu (zob. rys. 12).

Rys. 12. Stopień, w jakim wykreowany wizerunek odpowiada faktycznemu



Źródło: opracowanie własne.

Prawie 80% spośród ankietowanych wskazuje, że faktyczny wizerunek był mocno zbliżony do prezentowanego. W związku z tym potwierdza się przysłowie, iż nic nie bierze się z przypadku. Marketing personalny firm, ich sposób działania i ogólnie pojęta relacja z rynkiem pozostawiają po sobie ślady, które następnie kumulują się i tworzą konkretny obraz firmy. Nie można jednak polegać na nim w pełni, na co wskazuje 21% przypadków, gdzie firmie przypisywano nie posiadane cechy. Mogą one wynikać z agresywnej polityki konkurencji, personalnej

niechęci osób trzecich, czy nawet niekompetencji marketingowej.

Podsumowując wyniki badania ankietowego, grupa 50 badanych osób składająca się po równo, z 25 kobiet i 25 mężczyzn, o średnim wieku około 25 lat, w przeważającej części z wykształceniem wyższym lub w trakcie jego zdobywania, częściowo pracująca, swoimi odpowiedziami wykazała, że wizerunek, jakim charakteryzuje się firma, ma dla nich bardzo duże znaczenie podczas poszukiwania stanowiska pracy. Zwracają uwagę głównie na obraz prezentowany w Internecie oraz na opinie znajomych. Oba te źródła pozyskiwania danych charakteryzują się dużą bezpośredniością przekazu i nieformalnością. Co za tym idzie są dużo bardziej wiarygodne dla młodego człowieka, niż telewizja, czy prasa tradycyjna, które z założenia są poddane w pewnym stopniu kontroli komunikowanych treści. Marketing personalny, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny jest zatem kluczowy dla sprawnego działania procesów rekrutacyjnych. Co więcej, jak wykazały badania, wizerunek, jakim firma jest obciążona, w większości przypadków jest prawdziwy, niezależnie od tego czy jest pozytywny, czy negatywny. Oznacza to, że niepoprawne postępowanie w relacjach z pracownikami, klientami oraz szeroko pojętym rynkiem, będą ciężać na przyszłych interakcjach firmy z otoczeniem.

6. Podsumowanie relacji marketingu personalnego i Internetu

Marketing personalny jest dziedziną nauki i dobrą praktyką, która odpowiednio prowadzona w firmie może nie tylko usprawnić jej działanie wewnętrzne, ale przede wszystkim zewnętrzne. Korzystanie z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi nastawione na zadowolenie podmiotów i politykę angażowania się w przeprowadzane działania nie tylko zapewni większą stabilność inwestycji, ale też stworzy atmosferę, w której obowiązki zawodowe staną się wyzwaniem i przyjemnością, a nie będą już konieczną, niechcianą powinnością. To z kolei przełoży się na relacje ze środowiskiem zewnętrznym organizacji, a finalnie na umocnienie pozycji rynkowej firmy.

Obecnie, potencjalny pracownik zwraca uwagę nie tylko na branżę i zarobki, ale również na możliwość swojego rozwoju oraz opinię, jaką posiada dana firma (pracodawca), w której oferuje się określone miejsca pracy. Zdecydowanie na gorszej pozy-

cji w rekrutowaniu kompetentnych osób są te firmy, które nie podjęły się prób poprawy i umocnienia profilu w opinii społecznej, czyli nie wdrożyły marketingu personalnego. Ostatecznie, mało kto chce pracować na niepotrzebnie stresogennych, bez przyszłości, mało atrakcyjnych stanowiskach pracy.

Internet jako stosunkowo nowe medium o wciąż rozwijającym się potencjalne, stanowi niezbędne narzędzie dla sprawnego działania firmy, zwłaszcza w aspekcie marketingu personalnego. Dzięki swoim narzędziom personalizacji treści, nie tylko ułatwia dotarcie do konkretnego odbiorcy, ale pozwala budować z nim bardzo bliską relację, czego nie jest w stanie zapewnić żadna inna forma komunikacji, poza

kontaktem bezpośrednim, który jednak z oczywistych ograniczeń nie może w większości przypadków być rozważany.

Podsumowując, obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracownika. To właśnie on decyduje, czy chce udzielić swojej wiedzy i umiejętności współpracując z daną firmą. Pracodawca musi zatem podjąć działania skupiające się wokół kreacji i prezentacji swoich pozytywnych aspektów, relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych, eliminacji negatywnych cech, czyli wdrożyć u siebie pełnoprawny marketing personalny, a jednym z głównych i zarazem niezastąpionych obszarów takich działań jest Internet.

Bibliografia

- Baruk, A. (2005). *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*. Muzeum Historii Polskiej. Zakład Marketingu Produktów Żywnościowych Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu AR w Lublinie.
- Boesso, I., Sole D'Orazio, M., Torresan A. (2014). *Marketing klastra i budowanie jego marki*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Boruta, M. (2017). *Rynek pracy w Polsce – jak wygrać trwającą rewolucję*. Raport ECR Polska. Poznań: ECR Polska.
- Budzanowska-Drzewiecka, M., Lipińska, A. (2012). *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menadżerów*. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Bożek, M., Kamińska-Mazur, L. (2010). *Employer i internal branding w bibliotece naukowej – budowanie wizerunku organizacji przez i wśród bibliotekarzy*. Akademia Jana Długosza w Częstochowie.
- Gralak, K. (2010). Marketing wewnętrzny w praktyce zarządzania jednostek samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3(52), 311-321.
- Jędrych, E. (2015). Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu pracownikami w organizacjach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Akademii Finansów i Biznesu Vistula*, 44(6), 120-132.
- Małecki, B. (2008). *Marketing i reklama w Internecie*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Olejniczak, D., Dłubakowska-Puzio, E., Łowkiewicz, A. (2010). Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3(52), 399-411.
- Stopczyńska, K. (2015). Wykorzystanie social media w zarządzaniu wizerunkiem firmy w sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 41(1), 165-176.
- Synowiec, J. (2016). Podsystemy marketingu personalnego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 3, 347-358.
- Szczepański, K. (2013). Kształtowanie wizerunku (Employer Branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 61, 163-172.

Personal branding as a method of recruiting new employees in the age of the Internet

Ireneusz Rynduch
Cracow University of Economics

Abstract:

In this article personal branding as the method of improving a state of a company on the 21st-century market was presented, taking the recruitment of employees as a priority. As the key element of the thesis, access to the Internet was selected, pointing out how much the way of relations between a business and a client has changed due to its use. For proving the thesis, the questionnaire survey has been designed and completed by a group of 50 people. The main purpose of the research was to find the key elements deciding about taking up a job offer and how important for a potential employee is the image of a company.

Keywords: personal branding, Internet, social media, internet marketing, recruitment

JEL codes: M12

5S jako metoda budowania przewagi konkurencyjnej

Klaudia Czajkowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

W obecnych czasach przedsiębiorcy chcąc konkurować na rynku szukają możliwości obniżenia kosztów, poprawy jakości oraz zwiększenia wydajności. Aby to osiągnąć konieczna jest implementacja metod zarządzania. Literatura przedmiotu dostarcza nam wielu przydatnych narzędzi, które można wykorzystać na tym etapie. Metoda 5S jest jedną z podstawowych technik wykorzystywanych podczas wdrażania koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty metody 5S. Przybliżono w nim pięć kolejnych jej etapów, stanowiących proste działania zapewniające organizacji realne korzyści. Ponadto, ukazane zostały jej wady i zalety widoczne z perspektywy wykorzystania w przedsiębiorstwie. Autor przedstawił odmienne od standardowego zastosowanie metody 5S. Artykuł zawiera także aspekty empiryczne, gdyż prezentuje wdrożenie modelu 5S na przykładzie przedsiębiorstwa HABA RL oraz korzyści, jakie organizacja odniosła dzięki implementacji tej metody.

Słowa kluczowe: 5S, logistyka, jakość, przestrzeń wirtualna, selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, lean management

Kody JEL: M10

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które podlega ciągłym zmianom. Dlatego też ich rozwój uwarunkowany jest ciągłym doskonaleniem i dopasowaniem się do istniejących warunków. W znacznym stopniu sytuację te kształtuje środowisko klientów i konkurencji, które ma wpływ na wiele zmian występujących w przedsiębiorstwie.

Rozbudowana i dopracowana logistyka stanowi kluczowy element w zdobywaniu przewagi na tak wymagającym rynku. Dlatego konieczne jest stosowanie dostępnych narzędzi (metod, technik), które staną się pomocne w procesie rozwoju przedsiębiorstwa.

Do jednych z nadrzędnych narzędzi usprawniających działania logistyczne należy metoda 5S. Jest ona stosowana głównie do doskonalenia stanowisk pracy w procesach produkcyjnych oraz logistycznych. Warto podkreślić, że współcześnie wykorzystywana jest również w przestrzeni wirtualnej.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie istoty metody 5S, ukazanie podstawowych korzyści i problemów wynikających z jej wdrożenia w przedsiębiorstwie oraz ukazanie odmiennego zastosowa-

nie modelu 5S niż standardowy. Dodatkowo przedstawiono wdrożenie metody w analizowanym przedsiębiorstwie produkcyjnym HABA RL.

2. Istota metody 5S

Początki istnienia metody sięgają 1973 roku, kiedy to amerykańska sieć supermarketów po gwałtownym wzroście cen ropy zmuszona była w celu oszczędności wprowadzić szereg zasad funkcjonowania organizacji. Piętnaście lat później zostały one poddane analizie i zaaplikowane przez japońską firmę motoryzacyjną Toyota (Kraśński, 2014, s. 32).

Metodę 5S można zdefiniować jako zbiór prostych regulacji prowadzących do skutecznych zachowań. Co można rozumieć jako wypracowanie pewnych nawyków i przyzwyczajzeń, dzięki którym wzrasta efektywność i wydajność przedsiębiorstwa (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 74).

Według M. Kraśńskiego metoda ta stanowi system zarządzania organizacją, który umożliwia podniesienie poziomu produktywności, bezpieczeństwa oraz utrzymanie ruchu poprzez wprowadzenie zasad wszechstronnej organizacji, segregacji oraz dyscypliny w przedsiębiorstwie.

Stosowanie metody 5S opiera się na eliminacji nieprzydatnych przedmiotów i umieszczenia ich we właściwym miejscu oraz utrzymaniu miejsca pracy w nienagannym porządku, co doprowadzi do kompletnego zorganizowania (Zimon, Malindzak, Kolbusz, 2014, s. 179).

Do głównych celów wprowadzenia metody 5S do organizacji zalicza się (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 5):

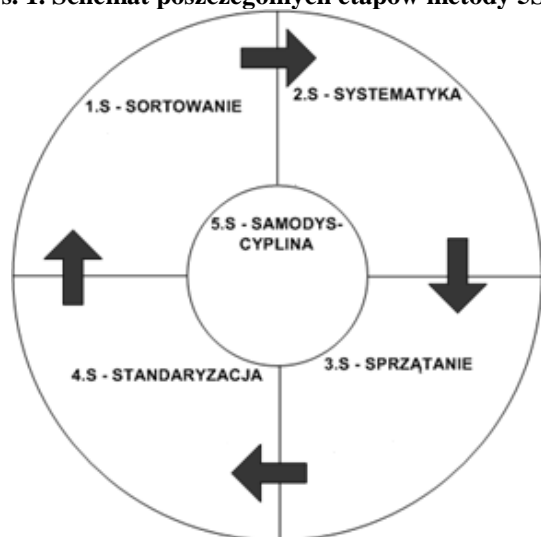
- poprawę wydajności pracy,
- motywację do dalszych zmian poprzez ukazanie rezultatów,
- natychmiastowa widoczność odchyłeń,
- poprawę wykorzystania przestrzeni pracy,
- poprawę precyzji działania maszyn produkcyjnych dla lepszego poziomu jakości.

Nazwa opisywanej metody pochodzi od pierwszych liter pięciu japońskich słów oznaczających etapy wprowadzania metody 5S (Kraśiński, 2014, s. 32):

- sortowanie (jap. *seiri*),
- systematyczność (jap. *seiton*),
- sprzątanie (jap. *seiso*),
- standaryzacja (jap. *seiketsu*),
- samodyscyplina (jap. *shitsuke*).

Rys. 1 obrazuje wyżej wymienione pięć etapów wprowadzania metody 5S.

Rys. 1. Schemat poszczególnych etapów metody 5S



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 75).

1) Sortowanie to etap często nazywany również selekcją stanowiący pierwszy krok w procesie wdrażania 5S. Można do niego zaliczyć wszystkie czynności związane z identyfikacją i eliminacją zbędnych przedmiotów w miejscu pracy. Etap ten ma na

celu całkowitą eliminację marnotrawstwa miejsca oraz czasu pracy, który poświęcany jest na szukanie niezbędnych narzędzi (Kraśiński, 2014, s. 33).

Bardzo często pierwszemu z etapów towarzyszy tzw. strategia czerwonych etykiet, która opiera się na rozpoznawaniu i identyfikacji wyłącznie potrzebnych przedmiotów, a następnie oznaczeniu czerwona kartką przyrządów zbędnych (Jędrzejak, Mazur, Piotrowska, 2014, s. 62). W tabeli 1 przedstawiono wzór czerwonej etykiety.

Tab. 1. Przykładowa czerwona etykieta

Data:		Stanowisko:	
Kategoria:	1. Surowiec	5. Maszyny i sprzęt	
	2. Zapasy w produkcji	6. Matryce i przyrządy	
	3. Półprodukty	7. Narzędzia	
	4. Produkty	8. Inne	
Nazwa przedmiotu		Ilość	
Przyczyna eliminacji:			
1. Niepotrzebne		4. Nadwyżka	
2. Uszkodzone / nienaprawialne		5. Przeznaczenie	
3. Przechowane		6. Inne:	
Podpis pracownika:			
Decyzja przełożonego:			
1. Akceptacja			
2. Pozostawić na stanowisku			
3. Przenieść do magazynu			
4. Inne			
Podpis przełożonego:			
Data:			

Źródło: (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 76).

Czerwone etykiety przyciągają wzrok i uwagę pracowników. Oznaczenie nią przedmiotu oznacza, że organizacja powinna odpowiedzieć na pytanie czy przedmioty są opisane w odpowiedni sposób oraz czy zbędne narzędzia należy wyrzucić czy też przechowywać w jednym konkretnym miejscu (Kraśiński, 2014, s. 35).

W praktyce nierzadko również pomocna staje się karta selekcji, której wzór ustalany jest indywidualnie przez przedsiębiorstwo. Przykładową kartę selekcji obrazuje tab. 2.

Etap selekcji pozwala osiągnąć zauważalne efekty w krótkim czasie przy minimalnym nakładzie finansowym. Ważnym elementem wdrażania tej metody jest właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Wprowadzenie jej nie może być w żadnym stopniu wymuszone, gdyż w przeciwnym wypadku efekt może być mniejszy lub wręcz niezauważalny.

Tab. 2. Przykładowa karta selekcji

Karta selekcji na stanowisku							
Nazwa stanowiska							
Operator							
Przedmioty potrzebne	Często używane	Używane sporadycznie	Praktycznie nieużywane	Przedmioty niepotrzebne	Likwidacja	Przeniesienie	Magazynowanie
Kartę przygotował			data		Podpis		
Kartę zatwierdził			data		Podpis		

Źródło: (Kraśński, 2014, s. 33).

2) Kolejnym z etapów wprowadzania metody 5S do przedsiębiorstwa jest **systematyczność**. W tej części wdrożenia zespół powinien poddać szczególnej analizie sposób ułożenia i rozmieszczenia przedmiotów, tak aby stwarzały one dogodne warunki pracy. Zastosowanie tego rozwiązania będzie miało bezpośredni i zauważalny wpływ na szybkość działania, tym samym skracając czas poszukiwań, napraw czy przebrojeń (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 65).

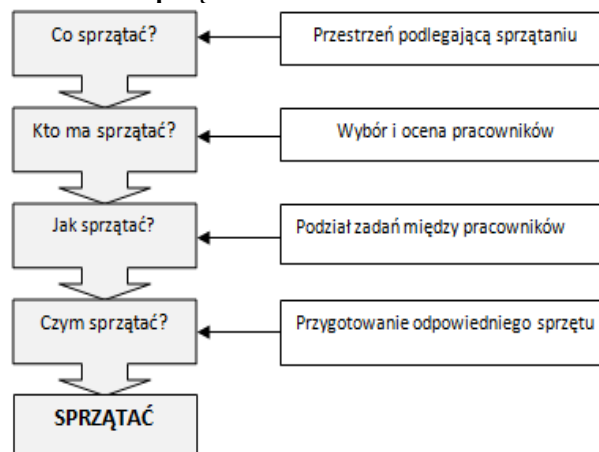
Aby zachować systematyczność należy się kierować kilkoma zasadami (Kraśński, 2014, s. 34):

- składowanie powinno odbywać się zgodnie z regułą *first in- first out*,
- najczęściej używane materiały powinny być najbliżej pracownika,
- nic nie powinno znajdować się na ziemi,
- segregacja odbywa się na podstawie częstotliwości używania przedmiotu.

Wprowadzając systematyczność bardzo pomocne staje się wykorzystanie metody malowania. Służy ona do wyznaczania lokalizacji określonych narzędzi, dzięki czemu łatwiejsze jest ustalenie, w których miejscach przetrzymywać konkretne przedmioty. Do wykonania tej metody najczęściej stosuje się podpisy, etykiety, kolorowe linie oraz różnego rodzaju wizualizacje (Pacana, Gazda, Wołoszyn, 2014, s. 77). Warto podkreślić, że to właśnie etap systematyki jest jednym z najistotniejszych kroków we wdrażaniu metody 5S. W głównej mierze to ten moment określa jak bardzo uda się usprawnić procesy pracownicze oraz ile czasu będzie można zaoszczędzić.

3) Przeprowadzenie dwóch pierwszych etapów niewątpliwie ujawnia wiele nieprawidłowości, ale i również wiele miejsc, w których konieczne jest wyeliminowanie brudu oraz nieczystości w miejscu pra-

cy i jego otoczeniu. **Sprzątanie** powinno odbywać się regularnie, zgodnie z zestandaryzowanym schematem, który powinien zawierać informacje przedstawione na rys. 2.

Rys. 2. Schemat sprzątania w metodzie 5S

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kraśński, 2014, s. 34).

Odpowiednia dbałość o porządek na stanowisku pracy przyczynia się również do identyfikacji przyczyn uszkodzeń i awarii. Niewątpliwie wprowadzenie wymogu sprzątania podczas funkcjonowania systemu stanowi gwarancję utrzymania stanowiska w pełnej gotowości.

4) **Standaryzacja** jest niezbędna do utrzymania stanu osiągniętego po wprowadzeniu trzech pierwszych etapów. Określa ona warunki, dzięki którym możliwa będzie stabilizacja wdrożonych zachowań organizacyjnych. Kładzie ona nacisk nie tylko na utrzymaniu miejsca pracy w odpowiednim porządku, ale również na odpowiednie nastawienie pracowników oraz ich edukację. W praktyce oznacza to pozbywanie się zbędnych przedmiotów każdego dnia, natychmiastowe odkładanie narzędzi na swoje miejsce, dokładne sprzątanie oraz stałą kontrolę poprzednich etapów wdrażania metody 5S (Kraśński, 2014, s. 35). W przedsiębiorstwach wyrażana jest m.in. poprzez rozróżnienie kolorami, listy kontrolne czy poprzez odpowiednio zestandaryzowane naklejki. Ponadto, z formalnego punktu widzenia uważa się, że standaryzacja jest najbardziej skomplikowanym punktem wdrażania metody 5S.

5) **Samodyscyplina** jest ostatnim z etapów wprowadzania metody 5S do przedsiębiorstwa. Można go określić jako stosowanie i ciągłe utrzymywanie postępowania oraz przestrzeganie zasad czterech poprzednio wdrożonych etapów. W pierwszej kolejności etap ten powinien zacząć funkcjono-

wać wśród pracowników wyższego szczebla, gdyż to właśnie kierownictwo powinno dawać dobry przykład pozostałym pracownikom (Pawlak, 2000, s. 29).

W celu wdrożenia samodyscypliny konieczne jest powołanie zespołów, które będą miały za zadanie kontrolować poszczególne stanowiska, wypełniać opracowane arkusze ocen oraz prezentować dokonania i osiągnięcia (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 29).

W tabeli 3 przedstawiono najważniejsze zadania podczas realizacji poszczególnych etapów wdrożenia.

Tab. 3. Realizacja metody 5S na poszczególnych jej etapach

Etap	Zadania
1S-Sortowanie	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja rzeczy niepotrzebnych, – identyfikacja właściwego położenia, sklasyfikowania i opisanie przedmiotów, – oznakowanie rzeczy nie przypisanych do danego stanowiska pracy.
2S-Systematyczność	<ul style="list-style-type: none"> – analiza rozmieszczenia i posegregowania przedmiotów, – dostosowanie rozmieszczenia przedmiotów do potrzeb stanowiska pracy, – stworzenie planu rozmieszczenia przedmiotów na stanowisku pracy.
3S-Sprzątanie	<ul style="list-style-type: none"> – posprzątanie stanowiska pracy i jego otoczenia, – zadbanie o sprawność urządzeń i narzędzi na stanowisku pracy, – systematyczne działanie w zakresie porządkowania stanowiska.
4S-Standaryzacja	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie planu i rozkładu zajęć dla pracowników, – stałe podtrzymywanie i kontrola nad wprowadzonymi zasadami, – wprowadzenie zasad techniki 5S do codziennego harmonogramu.
5S-Samodyscyplina	<ul style="list-style-type: none"> – ciągłe dbanie o czystość i estetykę stanowiska pracy i jego otoczenia, – przeprowadzenie rutynowych kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 11-27).

Na podstawie powyższej tabeli nasuwa się wniosek, że trzy pierwsze etapy metody 5S służą przede wszystkim do wdrożenia systemu, natomiast dwa kolejne do jego utrzymania.

Jak twierdzi M. Krasieński w celu poprawy jakości pracy w przedsiębiorstwie pracownicy powinni

nie tylko przestrzegać zasad 5S, ale także w odpowiedni sposób potrafić ocenić zaistniałą sytuację.

3. Korzyści i problemy płynące z zastosowania metody 5S

Implementacja zasad wynikających z 5S w organizacji nie wymaga dużych nakładów. Jest to system prosty i zrozumiały, a wprowadzony porządek w krótkim czasie może przynieść wymierne korzyści. Praca na stanowiskach staje się mniej męcząca dla pracownika i bardziej efektywna. Do najczęściej zauważanych korzyści wynikających z wprowadzenia tej metody do przedsiębiorstwa zalicza się (Selejdak, Klimecka-Tatar, Knop, 2012, s. 34):

1. Zmniejszenie ilości wad, defektów oraz problemów jakościowych dzięki m. in. ograniczeniu ryzyka wynikającego z niewłaściwego użytkowania narzędzi, a także wyeliminowaniu źródeł powstawania zanieczyszczeń. Dodatkowo poprzez stworzenie schludnego i zadbanego miejsca pracy wzmacniane zostają zachowania pro jakościowe i postawy pracowników.
2. Ograniczenie liczby zagrożeń, wypadków przy pracy oraz poprawa ergonomii. Dzięki wprowadzeniu metody 5S do przedsiębiorstwa miejsce i narzędzia pracy są uporządkowane dzięki czemu pracownik unika zbędnego wysiłku fizycznego, a co za tym idzie zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia wypadków.
3. Następuje wzrost wydajności pracy dzięki lepszej organizacji stanowisk m. in. poprzez wyeliminowanie strat czasu związanych z poszukiwaniem niezbędnych do wykonywania pracy elementów lub usuwaniem awarii.
4. Zmniejszenie lub uniknięcie wydatków związanych z uzupełnieniem zaginionych czy uszkodzonych narzędzi i materiałów. Rzetelnie wprowadzona i kontynuowana metoda 5S wspiera racjonalizację sposobu wykorzystywania nieruchomości, co z kolei pozwala na uniknięcie kosztów rozbudowy czy adaptacji nowej powierzchni w sytuacji rozwoju przedsiębiorstwa.
5. Natychmiastowa widoczność problemów związanych z powstawaniem zapasów, a w związku z tym możliwość szybkiej reakcji na wszelkie odchylenia.
6. Zwiększenie satysfakcji klienta dzięki podniesieniu jakości produktów. Jest to związane ze stosowaniem ciągłego doskonalenia procesów, kontroli oraz kompleksowego zarządzania jakością.

Wyższa jakość wynika również z większej wiedzy pracowników na temat procesów realizowanych w firmie. Udoskonalenie jakości wpływa również na ograniczenie reklamacji czy zażaleń oraz pozytywny odbiór przedsiębiorstwa w oczach otoczenia.

7. Poprzez zaangażowanie pracowników we wdrażaniu metody do przedsiębiorstwa rośnie w założeniu poczucie przynależności i wzmacnia ich identyfikację z organizacją. Ponadto, wprowadzenie jej ogranicza fizyczne bariery i poprawia komunikację między załogą.

W praktyce jednak wdrożenie metody 5S napotyka na różnorodne problemy, które stanowią barierę dla jej rozwoju w przedsiębiorstwie. Jednymi z najczęstszych i najistotniejszych są (Podobiński, 2014, s.86):

- opór pracowników, którym nie wyjaśniono, dlaczego stosowanie szczegółowych procedur jest ważne, albo których nie nauczono jak ich przestrzegać. Problemy mogą pojawić się również wtedy, gdy wszystkie zasady narzucone są odgórnie bez konsultacji z pracownikami, przez osoby nie mające wiedzy na temat praktycznych aspektów wytwarzania towaru. Zatem istotne jest, aby na każdym etapie wdrożenia zachowywać ciągły kontakt z całą załogą i informować ich na bieżąco o każdej zmianie. Opór pracowników może wynikać ze zwiększonej kontroli nad powierzonym zadaniem czy stanowiskiem pracy. Nie należy jednak, aby pracownicy kontrolę odbierali negatywnie, dzięki niej zarząd może natychmiastowo zlokalizować odchylenia i je wyeliminować,
- wdrożenie systemu 5S do przedsiębiorstwa jest procesem długofalowym i wymaga czasu. Fakt ten sprawia, że zarówno menadżerowie, jak i sami pracownicy zbyt szybko mogą się zniechęcić. Początkowy zapał związany z implementacją z łatwością może opaść, co oznacza powrót do starych nawyków,
- wato zwrócić uwagę na fakt, iż wprowadzenie metody 5S do przedsiębiorstwa musi wiązać się z poniesieniem odpowiedzialności przez każdego z pracowników. Oznacza to że, każdy z nich jest istotną częścią tego procesu, a więc nie dopilnowanie obowiązków jednego z nich będzie miało wpływ na całą produkcję.

4. Przykład zastosowania metody 5S

Metoda 5S kojarzy się przede wszystkim z fizycznym uporządkowaniem i usystematyzowaniem miejsc pracy i wynikającym z tego namacalnym porządkiem. Jednak w dzisiejszych czasach te same zasady są wykorzystywane w przestrzeni wirtualnej. Obecnie, komputery stały się niezbędne w codziennej pracy. W przeciwieństwie do biura czy hali produkcyjnej w świecie cyfrowym trudniej jest dostrzec nieporządek. Nie posiadając dobrego sposobu organizacji efekt pracy będzie niższy, aniżeli wykorzystując metodę jej usprawnienia.

Nie ulega wątpliwości, że większa część społeczeństwa zapisuje na komputerze pliki, nawet jeżeli nie są one potrzebne. Niejednokrotnie trudno po pewnym czasie odnaleźć pobrany element, jeżeli nie został on odpowiednio nazwany i zachowany. W wyniku tego marnowany jest cenny czas na poszukiwanie danych, który można by przeznaczyć na pracę. Nieuporządkowaną zawartość komputera skutkować może jego spowolnieniem, przepełnieniem, co można porównać do stanowiska pracy przed wdrożeniem metody 5S.

Z łatwością metodę 5S można zastosować w narzędziu naszej pracy, jakim jest komputer. Nie wymaga to dużego zaangażowania czasu, a dzięki jej implementacji można usprawnić system, w taki sposób, aby zwiększyć wydajność naszej pracy.

Rys. 3 ukazuje uproszczony proces wdrażania metody 5S w urządzeniach elektronicznych.

Rys. 3. Realizacja metody 5S w komputerze



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym z etapów wdrożenia metody 5S istotne jest, aby zweryfikować wszystkie pliki i usunąć te niepotrzebne. Należy wziąć pod uwagę również stare e-maile czy nieużywane aplikacje, dzięki którym zwolni się miejsce na dysku. W przypadku plików, które tymczasowo nie są użytkowane, ale potrzebne warto zaopatrzyć się w pamięć zewnętrzną. Należy kontrolować wszystkie aplikacje i pliki oraz nie przechowywać ich dłużej niż to konieczne. Na pulpicie użytkownik powinien zostawić jedynie najpotrzebniejsze i najważniejsze pliki, a resztę skrótów usunąć. Dzięki temu pulpit zyska przejrzystość i łatwiej będzie się po nim poruszać.

Etap sortowania zacząć należy od uporządkowania plików według rozmiaru. To pomoże w zweryfikowaniu i pozbyciu się niepotrzebnych dokumentów, zwalniając tym samym część pamięci na dysku. Dodatkowo, pomocne staje się wyszukanie plików o rozszerzeniu „.Doc” i ułożeniu ich według daty powstania. Dzięki temu bez problemu możliwa będzie kontrola dokumentów od najstarszych i prawdopodobnie najmniej potrzebnych.

Drugi etap wdrożenia kładzie nacisk na organizację dokumentów, plików oraz folderów znajdujących się na komputerze. Powyższą sytuację można porównać do segregacji książek w bibliotece. Istotne jest, aby każdy z plików był właściwie opisany i przyporządkowany do konkretnego folderu lub pod folderu. W zależności od preferencji użytkownika foldery mogą być odpowiednio segregowane, np.: folder o nazwie „Sprawozdanie roczne” będzie zawierał pod foldery o nazwie „Bilans” oraz „RZiS”. Innym przykładem są pliki datowane, np.: „Sprawozdanie Przedsiębiorstwa X 24.05.2017”. Bez wątplenia, tak posegregowane pliki staną się dużym ułatwieniem dla użytkownika.

Po uporządkowaniu plików i folderów następuje moment, w którym należy zorganizować same dane. Istnieje wiele programów już zainstalowanych w systemie, które pomogą oczyścić i zwolnić dysk z niepotrzebnych plików, przyspieszając tym samym jego pracę. W komputerze znaleźć można program o nazwie „Defragmentator Dysku”, który sam zeskanuje komputer konsolidując pliki rozrzucone po całym dysku. Podkreślić należy, że sam komputer należy regularnie czyścić, aby utrzymać go w dobrym stanie i przedłużyć żywotność.

Standaryzacja polega na wprowadzeniu pewnych norm i zasad do pracy elektronicznej. Należy opracować metodę działania dostosowaną do użytkowni-

ka, która sprawi, że praca będzie przebiegać w sposób sprawny, minimalizując przy tym stratę czasu.

Ostatnim etapem wdrożenia metody 5S jest samodyscyplina, która stanowi automatyczną realizację czterech poprzednich zasad. Należy uczynić je nawykiem, tak aby stanowiły one rutynowe zadania. W wolnym czasie minimum raz w miesiącu należy przejrzeć i usunąć zbędne pliki, zaplanować skanowanie systemu oraz posprzątać zewnętrzną część komputera.

Wprowadzenie metody 5S do komputera może okazać się kluczem do sukcesu wydajności pracy, eliminując przy tym marnotrawstwo.

Warto również podkreślić, że metoda ta coraz częściej zostaje wdrażana nie tylko w narzędziu pracy, jakim jest komputer, ale i w całej branży IT. Coraz częściej firmy posiadające sklepy internetowe wykorzystują metodę 5S do organizacji pracy. Oznacza to, że w najbliższej przyszłości metoda ta zostanie wykorzystana również w innej dziedzinie życia i pracy.

5. Implementacja metody 5S w przedsiębiorstwie produkcyjnym HEBA RL¹

Bez wątplenia budowanie przewagi konkurencyjnej jest procesem długotrwałym i wymagającym od zarządu przedsiębiorstwa i jego załogi ogromnego zaangażowania.

Rodzinne przedsiębiorstwo produkcyjne HABA RL zajmujące się produkcją przydomowych oczyszczalni ścieków chcąc usprawnić procesy produkcyjne i objąć pozycję lidera na rynku postanowiło wdrożyć metodę 5S do przedsiębiorstwa.

Proces implementacji metody trwa nieprzerwanie od ponad dwóch lat i opiera się na kilku istotnych punktach, z których można wyciągnąć bezcenne wnioski.

Początkowo ważnym etapem wdrożenia stało się zrozumienie wprowadzanego systemu. Załoga musiała znaleźć odpowiedź na kilka ważnych pytań, m.in.: co jest celem implementacji czy też, jakie są oczekiwane efekty. Dodatkowo, istotne z punktu widzenia pracowników, jak i zarządu było zasięgnięcie rady przedsiębiorstw, w których system ten już działa od wielu lat. Pozwoliło to na zapoznanie się z potencjalnymi problemami i uniknięcie podob-

¹ Poniższe studium przypadku opracowano na podstawie: <http://haba.com.pl/aktualnosci/wdrozenie-systemu-5s-w-naszej-firmie.html> (dostęp: 05.10.2017 r.)

nych błędów w przyszłości. Kolejnym ważnym krokiem przed wdrożeniem metody 5S było przygotowanie pracowników na nadchodzące zmiany. Początkowy opór wynikał z ich niewiedzy dotyczącej tej metody, ale po cyklu spotkań i szkoleń ich reakcja była pozytywna. Wdrażając metodę 5S do przedsiębiorstwa należy wyrobić nowy sposób myślenia wśród pracowników, który jest niezbędny, aby wejść na ścieżkę nieustannego rozwoju i doskonalenia.

Następnym stopniem wdrożenia metody w przedsiębiorstwie HABA RL stało się wprowadzenie właściwych dla niej etapów. Etap selekcji i sprzątnięcia stał się dla firmy momentem uporządkowania hali produkcyjnej i opracowania nowych standardów pracy, który trwał ponad 6 miesięcy. Pracownicy docenili i wyszczególnili korzyści wynikające z ich wprowadzenia. Do najważniejszych należą: porządek na stanowisku pracy, który pozwala na sprawną i bezpieczną pracę oraz widocznie większa zażyłość załogi.

Kolejnym istotnym etapem stał się proces standaryzacji. Opierał się on na poprawie procedur i usprawnieniu przepływu informacji. Podczas jego trwania wprowadzono nowe standardy pracy, które przyczyniły się do osiągniętego efektu.

Samodyscyplina stała się etapem, od którego przedsiębiorstwo zaczęło proces implementacji i który trwa do tej pory. Istotne jest, aby na każdym etapie pielęgnować i utrzymywać założenia, tak aby metoda funkcjonowała do końca działalności, a nie była chwilowym epizodem. Dodatkowo, przedsiębiorstwo wprowadziło tzw. system audytowania, który pozwala na określenie czy standardy są zachowane i czy występują odchylenia, co pozwala na szybką reakcję. Istotnym motywatorem w omawianej firmie stało się uzależnienie części wynagrodzenia od wyników audytu.

Korzyści wynikające z implementacji metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL podzielić można na trzy główne obszary, które związane są z:

- bezpieczeństwem – dzięki zastosowaniu metody w przedsiębiorstwie poprawione zostały warunki pracy. Stała się ona bardziej ergonomiczna, co wynikało z uporządkowania wykorzystywanych narzędzi. Radykalnie wzrosło bezpieczeństwo pracy i zmniejszyło się ryzyko urazów czy wypadków,
- jakością – wiąże się z nią powtarzalność produkcji i osiągniętych rezultatów. Poprzez jej zapew-

nienie przedsiębiorstwo będzie gwarantowało klientom wyroby najwyższej jakości. Dodatkowo, metoda 5S pozwoliła na uporządkowanie procesów produkcyjnych, dzięki czemu możliwe było rozłożenie ich na czynniki pierwsze i maksymalne ich zoptymalizowanie,

- kosztami produkcji – znacznemu skróceniu uległ cykl produkcyjny, zwłaszcza jeżeli chodzi o produkcję głównych i najważniejszych produktów przedsiębiorstwa, które stanowiły istotny procent w przychodach przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo HABA RL wdrażając metodę 5S starało się uniknąć błędów, które były najczęstszą przyczyną niepowodzenia. Za najważniejsze uważa się:

- brak konsekwencji lidera przy wdrażaniu metody
- właściciel często wyraża chęć implementacji metody do przedsiębiorstwa, jednak sam nie kieruje się jej ideami, co może skutkować dezorganizacją wśród pracowników,
- brak zaangażowania całego zarządu – sytuacja ta najczęściej występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie tylko część członków jest w pełni zaangażowana w przedsięwzięcie, a reszta pozostaje bierna, bądź utrudnia implementację.

Za najważniejszy z elementów podczas wdrażania metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL uznano odpowiednie przygotowanie załogi. Co w praktyce oznacza zarażenie ich pasją i ideą. To zarząd powinien dawać przykład wiarygodności, na którym będzie wzorować się cała załoga. Ważne jest, aby od samego początku wdrażać pracowników w implementację metody, co pozwoli na ich pełne zaangażowanie. Istotne jest, aby zakomunikować załodze, że korzyści nie tylko odniesie przedsiębiorstwo, ale i oni sami, poprzez uporządkowane i bezpieczne stanowisko pracy.

Za sukcesem wdrożenia metody 5S w przedsiębiorstwie HABA RL stać może podejście, jakim się kierowali podczas implementacji. Mianowicie, traktowali tą metodę jako inwestycję, nie jako konieczność. Oczywiście jest, że ponieśli oni nakłady finansowe na zakup nowych narzędzi, regałów czy stworzeniem miejsca pracy, jednak zarząd podkreśla, że jest to nieodzowny wydatek podczas implementacji metody i należy go wkalkulować w koszty na poczet przyszłych efektów i korzyści.

6. Podsumowanie

Reasumując rozważania dotyczące metody 5S należy stwierdzić, że wdrażanie praktyk 5S nie jest zadaniem łatwym i wymaga powołania zespołu wdrożeniowego oraz liderów obszarów, ogromnej pracy i zaangażowania. Kluczem do sukcesu jest implementacja metody w ten sposób, aby stanowiska robocze z dnia na dzień stawały się coraz bardziej przyjazne pod względem estetyki oraz organizacji pracy. Podkreślić należy, że wprowadzenie zasad 5S musi być przez pierwsze lata dokładnie kontrolowane i monitorowane. Dzięki temu możliwa będzie szybka reakcja na jakiegokolwiek odchylenia i zapobieganie ich w przyszłości.

Zaprezentowane rozważania na temat metody 5S jednoznacznie wskazują na korzyści wynikające ze stosowania tego podejścia. Natomiast zdecydowanie najtrudniejszym zadaniem jest przełamywanie ste-

reotypów i nawyków pracowników, zmiana oraz budowa ich nowej mentalności. Wdrożenie wymaga też jasno określonych zasad związanych z jej wprowadzeniem oraz dużej konsekwencji w jej implementacji. Efektywne wprowadzenie metody 5S przyniesie przedsiębiorstwu wiele korzyści w krótkim czasie.

Zaznaczyć należy, że w obecnych czasach metoda 5S ma zastosowanie nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale i również w biurach czy w świecie wirtualnym. Przytoczone przykłady zastosowania metody 5S w komputerze oraz w firmie HABA PL udowodniły, że efektywne jej wdrożenie jest w stanie istotnie usprawnić pracę, zoptymalizować produkcję i przestrzeń oraz pozwolić na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pacana, A., Gazda, A., Wołoszyn, P. (2014). Wykorzystanie metody 5S do doskonalenia procesów logistycznych. *Modern Management Review*, 21(2), 73-80.
- Zimon, D., Malindzak, D., Kolbusz, K. (2014). Wpływ implementacji zasad 5S na doskonalenie procesów magazynowych w wybranej organizacji. *Modern Management Review*, 21(2), 179-190.
- Jędrzejak, A., Mazur, A., Piotrowska, M. (2014). Praktyczne aspekty wdrożenia metody 5-S. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 62, 61-69.
- Podobiński, M. (2014). Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Nauki o zarządzaniu*, 1(18), 78-89.
- Pawlak, W. (2000). *Praktyki 5S w przedsiębiorstwach i instytucjach, czyli dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie*, Warszawa: WEKA.
- Selejdak, J., Klimecka-Tatar, D., Knop, K. (2012). *Metoda 5S. Zastosowanie, wdrażanie i narzędzia wspomagające*. Warszawa: Wydawnictwo Verlag Dashofer.
- <http://haba.com.pl/aktualnosci/wdrozenie-systemu-5s-w-naszej-firmie.html> (dostęp: 05.10.2017).

5S as a method of building competitive advantage

Klaudia Czajkowska
Cracow University of Economics

Abstract:

Nowadays entrepreneurs want to compete in the market looking for opportunities to reduce costs, improve quality and increase efficiency. To achieve this, it is necessary to implement management methods. Subject literature provides us with many useful tools that we can use at this stage. The 5S method is one of the basic methods used to implement the Lean Management concept into an enterprise.

The main aim of this article is to present the essence of the 5S method. Five successive stages of the process have been identified, which are simple steps that provide organizations with real benefits. In addition, its advantages and disadvantages are evident from the perspective of use in the enterprise. In the following, the author will present different 5S methods.

Keywords: 5S, logistic, quality, virtual space, selection, systematics, cleaning, standardization, lean management

JEL codes: M10

Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym

Mariola Sroka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest analiza problemu motywacji do pracy w zespole projektowym. Motywacja pracowników odgrywa dużą rolę we wszystkich zespołach, a szczególnie jest istotna w zespole projektowym, gdzie nie liczy się tylko współpraca zespołu, ale również terminowe wykonanie projektu, określonego jako cel zespołu.

W artykule została przedstawiona analiza czynników motywacyjnych do pracy, a następnie wyszczególnienie najważniejszych czynników i narzędzi motywujących zespół projektowy. W wyniku badań empirycznych przeprowadzonych wśród ankietowanych za pomocą opracowanego kwestionariusza ankietowego zwrócono uwagę na kwestie finansowe oraz pozafinansowe, które wydają się nieistotne dla wielu pracodawców, nie mniej jednak mają fundamentalne znaczenie w całokształcie działalności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja do pracy, czynniki motywacyjne, zespół projektowy, menedżer, koncepcja „5P”

Kody JEL: M12

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach coraz częściej praca jest zorganizowana w formie zespołów projektowych, a jednym z ich podstawowych problemów jest kwestia nieefektywności działań, z którą stykają się firmy i pracownicy współpracujący w zespole. Firmy posiadają dobrze wykwalifikowanych pracowników, ale nie zawsze przynosi to większe korzyści firmie, lub wręcz przeciwnie nadal tkwią w punkcie początkowym. Jedną z przyczyn są problemy związane z adekwatną motywacją tych pracowników do pracy w zespole.

Celem tego artykułu jest analiza problemu motywacji do pracy w zespole projektowym. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury a także własne badania przeprowadzone za pomocą ankiety dotyczące identyfikacji dotychczasowego zapotrzebowania na nowych pracowników z rynku pracy.

W wielu przypadkach warto zwrócić szczególną uwagę na zagadnienie motywacji, bo być może jest ono kluczem do sukcesu przyszłych przedsiębiorstw.

2. Pojęcie motywacji i jej znaczenie w zespołach projektowych

Według M. W. Kopertyńskiej motywacja jest źródłem i „sterem” ludzkich zachowań. Jest pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości a raczej w podświadomości, w wyniku którego pojawia się chęć zrobienia czegoś. Tę chęć określa się motywem, pobudką lub jeszcze inaczej napięciem motywacyjnym. Motyw pojawia się kiedy uświadomiamy sobie jakąś niezaspokojoną potrzebę i wyrażamy gotowość podjęcia wszelkich działań w celu jej zaspokojenia (Kopertyńska, 2009, s. 14).

J. Reykowski również określa motywację jako zbiór motywów, natomiast motyw określa mianem przyczyny. Tak więc motywacja jest przyczyną, dla której człowiek zachowuje się w określony sposób (Reykowski, 1979, s. 68).

Jest bardzo wiele definicji tego pojęcia, dla jednych jest to motyw dla innych stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania. Powinniśmy przez to rozumieć, że jedni ludzie mają większą motywację do pracy, a inni do uprawiania sportu, za to jeszcze inni do prowadzenia dyskusji o polityce (Kostera, Kownacki, Szumski, 2007). Sam

termin motywacji w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy.

H. Koontz i O. Donnell definiują motywację jako czynnik, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów (Koontz, Donnell, Weihrich, 1984, s. 479).

Warto też zwrócić uwagę, że pojęcie „motywowania” jest bliskoznaczne słowu „motywacji”, ale nie jest tożsame. S. Borkowska poprzez pojęcie motywowania nazywa świadomym i celowym procesem oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej) (Borkowska, 1985, s. 9).

M.W Kopertyńska podkreśla, że motywacja to pragnienie ludzkie i nie da się tych obu stanów oddzielić od siebie. Zawsze są one ze sobą silnie powiązane (Kopertyńska, 2009, s. 17-18). Poprzez to można wyróżnić trzy poziomy motywacji:

1. Podporządkowanie: pracownicy wykonują polecenia przełożonego, tak jakby sami nie mieli wystarczająco dużej wiedzy w danym temacie i nie potrafili sami czegoś zrobić.
2. Identyfikacja celu: rodzi się pragnienie celu i aby go osiągnąć trzeba jasno określić pracownikom korzyści płynące z ich działania.
3. Zaangażowanie: na tym poziomie pracownik również ma określony swój cel i musi pojąć, że on sam w głównej mierze przyczynia się do jego osiągnięcia a co za tym idzie musi należycie wykonać swoją pracę.

Od motywacji działania zależy osiągnięcie znaczących rezultatów w pracy. Czynnikiem, który pobudza ludzi do działania są potrzeby, a dokładniej – chęć ich zaspokojenia. Człowiek jest motywowany, gdy spodziewa się, że jego tryb postępowania doprowadzi go do osiągnięcia celu i cenionej nagrody – takiej, która zaspokoi jego potrzeby. Potrzeba to stan wewnętrzny, który sprawia, że pewne rezultaty naszego działania wyglądają bardzo atrakcyjnie. To właśnie potrzeby kierują postępowaniami ludzi (Juchnowicz, 2000).

Psychologowie w swoich badaniach odkryli, że stopień motywacji ma duży wpływ na działanie pracownika. Zbyt silna motywacja może paraliżować pracowników, ponieważ będą czuli presję i spowoduje to nadmierne napięcie emocjonalne (Borkowska, 1985). Zaś napięcie emocjonalne zaburza kontakty międzyludzkie a także powoduje zakłócenia w ludzkich czynnościach. Zbyt silna motywacja sprawia, że pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi oraz zmniejsza zakres dostępnych skojarzeń (Kozioł, 2002). Natomiast zbyt słaba motywacja również nie przynosi oczekiwanych efektów. Jak twierdzi A. Pietroń-Pyszczyk człowiek najsprawniej rozwiązuje problemy i osiąga najlepsze efekty przy średniej motywacji (Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 11). Prawo Bircha określa tę zasadę i mówi, że człowiek pod wpływem przeciętnej motywacji osiąga najkorzystniejsze efekty gorsze przy słabej a najgorsze przy wysokiej.

Motywacja odgrywa ważną rolę w biznesie. Ma szeroki wpływ na działania ludzkie. To od niej zależy efektywność w pracy. Sam temat motywacji pracowniczej jest bardzo trudny, ponieważ każdy człowiek stanowi indywidualną jednostkę, która ma swoje własne potrzeby. A jak określa jedna z definicji motywacji: „motywacja to sposób zaspokojenia potrzeb” (Kopertyńska, 2009). Ta trudność zależy również od stanowiska pracy, ponieważ niektóre wymagają większego wysiłku i zaangażowania. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na motywację pracowników zwłaszcza w zespołach projektowych. ponieważ to od nich zależy powodzenie całego przedsięwzięcia.

3. Charakterystyka zespołu projektowego

Zespół projektowy jest to jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu (Bosschers, 2003).

J. Katzenbach i D. Smith definiują zespół projektowy jako niewielką liczbę ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz cele cząstkowe, których podejście opiera się na współodpowiedzialności (Katzenbach, Smith, 2001, s. 26).

Zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami (Stabryła, 2006):

- zajmuje się przygotowaniem projektu jednostkowego przedsięwzięcia lub opracowuje projekt danego zadania cząstkowego, podsystemu lub modułu,
- działa w trybie okresowym,
- może posiadać złożoną strukturę hierarchiczną, np. dwustopniową,
- jest to podstruktura utworzona na bazie ramowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub instytucji,
- posiada swój regulamin organizacyjny, w standardowym ujęciu zawiera sformułowane cele oraz funkcje, uprawnienia, odpowiedzialność, zespoły specjalistów, zasoby materialne oraz instrukcje robocze.

Często projekty, którymi zajmują się firmy stanowią tak duże wyzwanie, że nie są możliwe do wykonania przez jedną osobę, dlatego powołuje się do działania zespół projektowy, w którym pracownicy mają określony podział obowiązków. Każdy odpowiada za swoje zadanie, ale też jako zespół współpracują ze sobą i wymieniają się poglądami. Wtedy praca zespołowa przynosi większe efekty niż działanie indywidualne. Do zespołu projektowego nie powinno się dobierać przypadkowych osób, postawić ich przed problemem, wierząc, że zostanie on rozwiązany. Kierownik projektu powinien zdecydować, które osoby będą najbardziej przydatne do pracy nad danym projektem. Zadania projektowe bywają trudne, dlatego też uczestnictwo w takim zespole wymusza od członków będących w zespole większe zaangażowanie w przedsięwzięcie. Tym ważniejszy jest właściwy dobór członków zespołu, jak również właściwy system motywacyjny.

Będąc w zespole, każdy z członków odgrywa swoją rolę tzn. zostaje mu powierzony stanowisko, w którym sprawdzi się najlepiej.

M. Belbin to brytyjski teoretyk zarządzania specjalizujący się w zarządzaniu zespołami. Większość swojej pracy poświęcił zagadnieniu efektywności zespołu, czyli badaniu przyczyn osiągania celów postawionych zespołom. W ten sposób opracował teorię ról w zespole (ang. *Team Role Theory*). Podczas badań w Henley Management College jedne zespoły radziły sobie z zadaniami, a innym szło to znacznie gorzej. Belbin dowiódł, że nie tylko wykształcenie i umiejętności, ale również typ osobowości (a zatem preferowane role

zespołowe i styl komunikacji) mają wpływ na efektywność zespołów roboczych.

Teoria ról zespołowych pozwala na dobieranie odpowiednich dla zespołu osób, następnie zlecanie im odpowiednich zadań oraz komunikowanie się z nimi w odpowiedni sposób. Te grupy zachowań, odpowiednio nazwane, to role zespołowe. W wyniku dalszych badań wyselekcjonował on dziewięć ról zespołowych (Walczak, 2014):

1. The Implementer (realizator) – organizator realizujący zadania, konserwatywny, obowiązkowy, zdyscyplinowany i praktyczny, mający zdolności organizacyjne, umiejący pracować samodzielnie. Potrafi przekształcić pomysły w praktyczne techniki pracy całego zespołu. Nie zawsze wykazuje się elastycznością w działaniu.

2. The Coordinator (koordynator) – lider potrafiący wytyczyć cele, rozdzielić obowiązki i zadania, umiejący podejmować decyzje, zdyscyplinowany, pewny siebie, momentami leniwy.

3. The Shaper (animator) – osoba ambitna i dynamiczna, stawiająca wyzwania dla zespołu, odważna, nie znośząca rutyny i stagnacji, nastawiona na sukces, umiejąca zaktywizować cały zespół, nadając mu ducha walki. W niektórych sytuacjach niecierpliwa, apodyktyczna.

4. The Plant (filar/ roślina) – osoba pomysłowa, kreator, niekonwencjonalna i postępową. Umiejąca rozwiązywać trudne problemy w kreatywny sposób. Nadmiernie optymistyczna co może być wadą.

5. The Resource Investigator (osoba zaradna, koordynator) – osoba odpowiedzialna za kontakty w zespole, jest osobą zaangażowaną w swoją pracę, gdy pojawiają się problemy szuka innowacyjnych rozwiązań. Pomaga innym w zespole, kiedy potrzebują jej pomocy. Często ekstrawertyczna, czasem nerwowa.

6. The Monitor Evaluator (obserwator) – trzeźwo patrzący na świat, obiektywnie oceniający sytuację, wnikliwy i rzeczowy, potrafi znaleźć najrozsądniejsze rozwiązanie. Tak zwany analityczny umysł w zespole. Doskonale radzi sobie z ewaluacją projektów i pomysłów. Słabe strony to obojętność, brak empatii a także brak motywacji innych.

7. The Teamworker (pracownik zespołowy) – osoba wrażliwa, empatyczna, łagodna, cierpliwa, potrafiąca wzbudzić „ducha zespołu”. Osoba ta dba o to, by cały zespół współpracował w harmonii.

Potrafi negocjować, bywa dyplomatyczna. Czasem może mieć problemy z podejmowaniem decyzji.

8. The Completer Finisher (finalizator, perfekcjonista) – osoba pedantyczna, uporządkowana i staranna, skupiająca się na szczegółach, drobiazgową, wykrywającą niedociągnięcia w projekcie w końcowym etapie. Potrafi konsekwentnie doprowadzić działanie do końca w terminie. Ma tendencje do nadmiernego zamartwiania się.

9. The Specialist (specjalista) – profesjonalista, posiadający duże umiejętności, których inni nie mają. Osoba samodzielna, realizująca swoje cele, pracuje w wąskim zakresie, bywa krytyczna wobec innych.

4. Motywowanie zespołu projektowego

Motywacja do pracy są to procesy i czynniki, które powodują, iż ludzie działają bądź zachowują się w określony sposób. Ma to szczególne znaczenie podczas prac zespołowych, ponieważ od stopnia zaangażowania pracowników zależy rezultat przedsięwzięcia. Zarządzanie projektami nie jest sprawą łatwą i w dużej mierze rezultat zależy od aktywnego udziału pracowników w zespole projektowym, gdzie liczy się czas pracy, zmieszczenie się w przedziale budżetowym, a także osiągnięty efekt.

Motywowanie pracowników może być zaliczone do obowiązków pracodawcy, kierownika lub osoby będącej opiekunem danego zespołu, który nadzoruje jego pracę.

Oddziaływanie to w efekcie powinno wywołać pozytywne nastawienie pracowników do zadań które należą do ich obowiązków, a przede wszystkim do osiągnięcia przez tych pracowników znaczących rezultatów w wykonywanej przez nich pracy. Motywowanie zatem jest nie tylko istotnym czynnikiem warunkującym obopólne korzyści płynące ze współpracy pomiędzy kierownikiem a pracownikiem, ale jest to również złożone i angażujące zadanie postawione przed pracodawcą w celu osiągnięcia tych korzyści. Można zatem powiedzieć, że motywowanie to zindywidualizowane podejście kierownika do pracownika, wczytanie się w jego system potrzeb i oczekiwań, ale również wykreowanie dostosowanych do tego pracownika warunków pracy, jak i wybór optymalnego, czyli najbardziej dopasowanego sposobu kierowania. Dzięki tym

wszystkim elementom praca, którą wykonuje pracownik stanie się podstawą do realizacji celów firmy. Dlatego, żeby motywować pracowników zespołu do pracy potrzebny jest odpowiedni poziom motywacji wśród członków zespołu poprzez właściwe działania podejmowane ze strony kierownika projektu.

W tym celu można wykorzystać różnorodne techniki motywowania pracowników, które najbardziej ogólnie można podzielić na:

- **finansowe** polegające na operowaniu wypłatami, premiami motywującymi pracowników (np. podwyżka, nagroda),
- **pozafinansowe** dają one o wiele większe pole do działania kierownikowi i pozwalają rozwijać jego umiejętności społeczne (np. wyjazdy, opieka medyczna, darmowe oferty dla pracowników od firmy),
- **niematerialne**, czyli nieodnoszące się do dóbr ekonomicznych a odnoszące się do emocjonalnej sfery człowieka (np. awans, pochwała, uznanie).

Najsukuteczniejsze działania, jakie w tej kategorii może podejmować kierownik projektu to (Trocki, 2013):

- zlecanie i rozliczanie pracy konsekwentnie i jednakowo w stosunku do wszystkich,
- pokazywanie swojego zaangażowania w projekt i dawanie dobrego przykładu pozostałym członkom zespołu,
- wrażliwość na ludzkie słabości, potrzeby i pragnienia,
- służenie pomocą innym a także okazywanie jedności zespołu i wspólnych celów,
- podejmowanie działań integrujących zespół (wyjazdy, szkolenia, wspólne zadania).

M. Trocki jako główne źródła i sposoby motywacji do pracy w zespole projektowym podaje następujące (Trocki, 2013, s. 26):

1. Potrzebę bezpieczeństwa mówi o tym, że człowiek współtworzy dany projekt traktując to jako przyczynianie się do rozwoju firmy, a tym samym zabezpieczanie swojego miejsca pracy.

2. Potrzebę sukcesu symbolizuje, że jednostki odczuwają poczucie spełnienia się w życiu zawodowym, co realizują poprzez dążenie do określonych celów. I tu pojawia się ważne zadanie dla kierowników projektów, jakim jest zintegrowanie indywidualnych celów wszystkich uczestników z ogólnym celem projektu. Wzbudzając

zaangażowanie pracowników istotne jest przyporządkowanie im zadań zgodnie z ich upodobaniami i predyspozycjami. Ta potrzeba sukcesu jest bardzo ważna dla powodzenia projektu, gdyż ludzie oczekują samorealizacji, prestiżu, kontaktów społecznych.

3. Wspólne wartości oznaczają to, że ważne jest by jednostka pracowała w atmosferze uczciwości, identyfikując się z wartościami, które są wysunięte jako naczelną w każdej organizacji. Gdy w organizacji ważne są wartości etyczne, atmosfera życzliwości wśród kolegów, ambitne zadania, a także pieniądze i status, gdy liczy się samodzielność, własna inicjatywa - to wszystko zachęca do wnoszenia wkładu we wspólną pracę.

4. Uzmysłowienie sensu podejmowanych działań stanowi dla pracownika ważny cel i rezultat wykonywanego projektu, a także własny wkład wniesiony w ten projekt. Gdy dana osoba wie, w jakim celu służy jego wysiłek i widzi jego pozytywne rezultaty, pracuje efektywniej.

5. Docieklivość daje ona możliwość nauczenia się czegoś nowego, zdobycia nowych umiejętności czy poznania nowych aspektów działalności firmy, w której jednostka pracuje. Jak wiadomo, każda firma, która nie jest nastawiona na rozwój, prędzej czy później zostanie "usunięta" z rynku. Podobnie z pracownikiem, który nie udoskonala swojego warsztatu pracy, umiejętności, jak i zdolności, nie będzie robił postępów w pracy, a tym samym nie będzie "zarażał" zapałem i energią innych - to wszystko będzie się przejawiać w zmniejszonej wydajności jego pracy.

Podsumowując, poniżej zostały przedstawione najważniejsze cechy, które powinny być uwzględnione podczas motywowania pracowników zespołu projektowego:

- zaufanie i wiara w zespół,
- pomoc ze strony kierownika, aby pracownicy czuli, że stanowią zespół,
- jasno określone cele i wymagania,
- pochwały,
- przynależność członków zespołu do grupy,
- przyjazna atmosfera.

Warto też zwrócić uwagę czego należy unikać będąc opiekunem zespołu:

- autorytarne kierowanie zespołem,
- ciągła krytyka,
- brak zainteresowania pojedynczymi jednostkami,

- obwinianie za niepowodzenia,
- pomijanie niektórych członków grupy.

Aby zwiększyć zaangażowanie i podejście członków zespołu stosuje się koncepcję o nazwie „5P”, która obejmuje następujące elementy (Schlesinger, Sathe, 1999; Stewart, 2002):

- przeznaczenie (*purpose*),
- samorozwój (*proactivity*),
- podział zysku (*profit sharing*),
- progresja (*progression*),
- uznawanie kwalifikacji zawodowych (*professional recognition*).

1. Przeznaczenie. Pracownik musi mieć przekonanie o ważności pracy wykonywanej i zrozumieć jego rolę w projekcie.

2. Samorozwój. Pracownikom zależy na tym, aby zarządzać swoim rozwojem. Przekazanie zadania innym daje pracownikowi poczucie odpowiedzialności za jego rozwój. Ważnym czynnikiem jest także nadanie pracownikowi prawa do wyboru następnego projektu, w którym weźmie udział. To forma nagrody za osiągnięcia w realizacji poprzedniego projektu.

3. Podział zysku. Od pracownika zależy osiągnięty zysk z zakończonego projektu. To zachęca do lepszej wydajności pracy, gdyż biorą oni pełną odpowiedzialność

i przejmują inicjatywę w tworzeniu projektu. Jednocześnie mają poczucie bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie projektu.

4. Progresja. Kiedy pracownik osiąga szczyt piramidy Masłowa (samorealizacji), uznaje każdy nowy projekt za okazję poszerzenia swojej wiedzy i doświadczenia.

5. Uznawanie kwalifikacji zawodowych. To wskaźnik dotyczący pomiaru osiągnięć pracowników. W liniowych strukturach projektu generalny menedżer nie ma bezpośredniego kontaktu z podwykonawcami, dla których istotne są wyniki ich pracy, profesjonalna jakość oraz podejście pracowników i osiąganych przez nich postępów. Jest to szczególnie ważna sprawa w zespołach projektowych, ponieważ to oni mają odgórnie ustalone obowiązki takie jak: terminowość, wywiązanie się z umowy, stworzenie projektu spełniającego oczekiwania klienta oraz zmieszczenie się w przedziale finansowym oszacowanym na dany projekt.

Całokształt pracy jest bardzo ważny i aby wszystko przebiegało bez większych komplikacji warto poświęcić więcej uwagi—motywacji całego zespołu, ponieważ dzięki temu praca będzie przebiegać szybciej, efektywniej i sprawniej. Relacje między członkami zespołów są istotne i wiele badań naukowych potwierdza, że mają one znaczący wpływ na prace. Dlatego istotne jest zwrócenie uwagi na cały zespół a nie tylko na wchodzące w jego skład, pojedyncze jednostki.

5. Badania w zakresie czynników motywujących do pracy w zespole projektowym

Przedsiębiorstwa chcąc osiągnąć największy sukces muszą zwrócić szczególną uwagę na swoich pracowników, ponieważ to oni są odpowiedzialni za część praktyczną w każdym przedsiębiorstwie, na podstawie, której szacowany jest zysk przedsiębiorstwa. Efektywność pracowników zależy od wywiązywania się ich z własnych obowiązków. Aby wykonywali je na najwyższym poziomie sami muszą czuć do tego motywację. Dlatego już od wielu lat naukowcy badają, które czynniki mają największy wpływ na zaangażowanie pracowników w swoją pracę.

E. Bombiak w 2010 r. przeprowadziła analizy empiryczne, w których przedstawiła ocenę pracowników a także spojrzenie z perspektywy kierowników, które czynniki motywacyjne mają największe znaczenie dla pracowników. Badania pokazują, że największe znaczenie dla pracowników miało wynagrodzenie. W ocenie przełożonych wynagrodzenie uplasowało się na najwyższej pozycji. Kolejną ważną kwestią dla badanych i drugie miejsce na liście zajęły bonusy, a także udział w zysku firmy, co nadal stanowi kwestię finansową. Jako średnią potrzebę przełożeni i podwładni określili poczucie bezpieczeństwa, wyrazy uznania i szacunku, na najniższej pozycji znalazły się perswazja emocjonalna, nakazy i zakazy (Bombiak, 2010).

System motywacyjny powinien uwzględniać nie tylko środki płacowe i pozapłacowe, ale również skupić się na aspekcie materialnym i psychologicznym. Potrzeby pracowników cały czas ulegają zmianie, pracownicy coraz częściej chcą zaspokajać potrzeby wyższego rzędu, nie tylko te podstawowe (Mazurkiewicz, 2010, s. 51).

Według najnowszych danych globalnych, sondaż przeprowadzony przez Project Management Institute na 120 projektach w dużych firmach, które obejmowały członków zespołów a także menedżerów wykazał, że 75% osób uważa motywację wewnętrzną za korzystniejszą. Oznacza to, iż czynniki takie jak cel pracy, dobra atmosfera, pochwały są ważniejsze niż kwestie finansowe. Prowadząc zespół projektowy należy zapewnić wysoki poziom wewnętrznej motywacji całego zespołu. W oparciu o sondaż Projekt Management Institute, publiczne lub prywatne pochwały są oczekiwane przez pracowników. Warto także zwrócić uwagę, co aktualnie stanowi najważniejszy czynnik motywacyjny zespołu ze względu na fakt szybko zmieniającego się trendu (Meier, 2008, s. 24).

Kolejną osobą, która również zajęła się analizą tematu motywacji jest D. A. Brenner. Przedstawiła ona własną wizję motywacji pracowników przez menedżera. Według niej wspólny cel zespołu stanowi ważny czynnik motywacyjny dla wszystkich członków. Pracownicy jasno określający swój cel w przedsiębiorstwie, aby osiągnąć wspólny sukces i zespołowo do niego dążyć winni wiedzieć, co motywuje ich wzajemnie do działania. Kierownik projektu jako lider powinien zmobilizować swoją drużynę do projektu, dać im możliwość rozwoju oraz zainspirować ich. Jeśli wszyscy członkowie zespołu zaangażują się w zadanie, firma ma większe szanse powodzenia (Brenner, 2007, s. 20-21).

Zespół, w składzie A. Niemczyk, J. Mądry, przeprowadził w Polsce badania na temat czynników motywacyjnych. Wzięło w nich udział 1572 osoby, a ankietowani pochodzili z 61 przedsiębiorstw. Wyniki pokazały, że czynniki niematerialne odgrywają główną rolę w pracy a dokładniej większa część osób uznała, iż to bezpośrednie relacje z przełożonymi motywują ich do pracy. Oto lista czynników, które opiniodawcy wytypowali za najbardziej mobilizujące (Niemczyk, Mądry, 2009):

- docenianie zaangażowania i sukcesów,
- dobra atmosfera w miejscu pracy,
- jasno i konkretnie określone cele i zadania,
- pewność zatrudnienia,
- podnoszenie kwalifikacji (np. szkolenia, studia),
- rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów,

– umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nie narzucanie ich).

W 2014 i w 2017 roku na podstawie wyników ankiety przeprowadzonej przez dwa portale biznesowe nf.pl i kluczdokariery.pl, utworzono listę głównych czynników motywujących pracowników korporacji. Na pierwszym miejscu ukształtowało się wynagrodzenie. Oznacza to, że pieniądze w znacznym stopniu mobilizują do pracy. Satisfakcjonujące wynagrodzenie pozwoli w pełni skupić się na danym projekcie w większości zespołów. Kolejnym jakże ważnym argumentem dla innych jest pochwała, czyli niematerialny czynnik. Samo wynagrodzenie to za mało, pracownicy odczuwają również naturalne potrzeby tj. poczucie bezpieczeństwa, szacunek. Na dalszych pozycjach znalazły się: realizacja pomysłów, wyzwania, atmosfera w pracy. Natomiast końcowe miejsce zajęło zainteresowanie pracownikami w kwestiach poza-zawodowych a także nakazy i zakazy (W.N. 2014; Żukowska, 2017).

6. Klasyfikacja narzędzi motywowania do pracy w zespole projektowym w oparciu o koncepcję „5P”

Na podstawie wcześniej dokonanej analizy dotyczącej bieżących czynników motywujących

oferowanych przez pracodawców, a także oceny stopnia satysfakcji pracowników w artykule przedstawiono własną klasyfikację narzędzi motywowania w oparciu o zaprezentowaną wcześniej koncepcję „5P”. Dzięki temu można będzie wskazać nowe czynniki motywacyjne oferowane w przyszłości przez pracodawców na rynku pracy.

Kolejno czynniki motywowania zostały ocenione następująco:

- przeznaczenie to pierwszy etap, który osoba bierze pod uwagę decydując się podjąć pracę w zespole projektowym,
- samorozwój to część, w której osoba zatrudniona ma możliwość rozwoju kwalifikacji zawodowych,
- podział zysku jest kolejnym etapem, na którym pracownik odnosi sukces zawodowy,
- progresja jest to okres zaawansowanej pracy z długim stażem w przedsiębiorstwie,
- uznawanie kwalifikacji zawodowych to moment, w którym brane są pod uwagę umiejętności a także stopnie naukowe pracownika.

Tabela 1 zawiera charakterystykę narzędzi motywowania w oparciu o model „5P”.

Na podstawie własnych analiz i obserwacji

Tab. 1. Narzędzia motywowania w oparciu o model "5P"

Czynniki motywowania	finansowe	pozafinansowe	niematerialne
1. Przeznaczenie	– wynagrodzenie	– elastyczne godziny pracy – możliwość wykorzystania urlopu w dowolnym czasie – opieka medyczna – świadczenia socjalne – bony żywnościowe	– wyznaczanie celów zespołu – wspólna realizacja celów – mobilizacja i wsparcie kierownika – dobre warunki na stanowisku pracy – miła atmosfera w zespole
2. Samorozwój	– finansowanie szkoleń przez firmę	– oferta kursów i szkoleń – propozycje zdobycia innego doświadczenia – oferty stażu, praktyki – program zakupu akcji	– możliwość podejmowania samodzielnych decyzji – zaufanie – możliwość rozwoju własnych umiejętności
3. Podział zysku	– znaczny udział w zysku – nagroda pieniężna – nagroda rzeczowa	– vouchery na wakacje – karta multisport	– oferta lepszego stanowiska pracy – zlecenie kolejnych projektów – wyróżnienie
4. Progresja	– premie – podwyżka – nagroda roczna	– telefon służbowy – samochód firmowy – zniżki na usługi współpracujących firm – oferty tańszych wyjazdów zagranicznych w okresie wakacji	– awans – pochwała – wyrazy uznania i szacunku – wyróżnienie najlepszego pracownika zespołu – wybór pracownika roku
5. Uznawanie kwalifikacji zawodowych	– pensja adekwatna do umiejętności	– wyjazdy służbowe – kontrakty zagraniczne	– objęcie wyższego stanowiska – dobre warunki pracy – atrakcyjna treść pracy – oceny okresowe – atencja

Źródło: opracowanie własne.

stwierdzono, że najmniejszą uwagę w kwestii motywacji skupia się na czynnikach pozafinansowych, dlatego w oparciu o aktualne potrzeby młodych ludzi szukających pracy wypełniono kolumnę czynników pozafinansowych stosownie do czynnika „5P”. Uwzględniono również coraz częstsze problemy społeczeństwa w dzisiejszych czasach tj. niski status finansowy studentów, wzrost problemów zdrowotnych spowodowany brakiem aktywności fizycznej a także utrudniony dostęp do opieki medycznej.

7. Zakończenie

Problem motywacji pracowników zespołu projektowego jest coraz częstszym „defektem” każdego przedsiębiorstwa. Dlatego warto zwrócić szczególną uwagę na tę kwestię, ponieważ to od motywacji zależy praca kadry, która jest odpowiedzialna za osiągnięcia całego zespołu a w konsekwencji całego przedsięwzięcia. Nie ma jednoznacznych reguł określających zakres podejmowanych działań w odniesieniu do motywacji. Należy odrębnie wybrać najlepszą

strategię poprzez dobór odpowiednio skutecznych czynników motywujących do pracy.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że wynagrodzenie pracowników jest najważniejszym bodźcem motywującym ich do pracy, czy też do ich samorozwoju. Uzyskanie szacunku i uznania w miejscu pracy również nie musi być głównym czynnikiem motywującym cały zespół. Wszystko zależy od danego zespołu projektowego, jak również pojedynczych osób wchodzących w jego skład. Zadaniem kierownika bądź menedżera jest poznanie swoich współpracowników poprzez komunikację z nimi. Warto również uwzględnić aktualną sytuację w państwie, która przekłada się na rynek pracy, gdyż zapotrzebowanie na różnych pracowników zmienia się adekwatnie do sytuacji panującej w kraju.

Temat motywacji w każdym zespole jest bardzo ważny. To od niego zależy efektywność pracy. Dlatego warto to zaznaczyć już na wstępie zanim zacnie się realizować założenia określonego przedsięwzięcia w zespole, jak też podczas jego dalszych etapów rozwoju

Bibliografia

- Bombiak, E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej*.
- Borkowska, S. (1985). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (1999). *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Bosschers, E. (2003). *Zarządzanie projektem: model najlepszych praktyk*. Kraków: IFC Press.
- Brenner, D.A. (2007). Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team. *Cost Engineering Journal*, 20-21.
- https://mfiles.pl/pl/index.php/Motywowanie_w_projekcie, (dostęp: 15.02.2018).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin, (dostęp: 14.02.2017).
- Juchnowicz, M., (2000), *Motywowanie w toku pracy*. Warszawa: Difin.
- Katzenach, J., Smith, D. (2001). *Sila zespołów. Wpływ siły zespołowej na efektywność organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Koontz, H. Donnell, O.C, Weihrich, H. (1984). *Management*. New York: Mc-Graw Hill.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2007). *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*. Warszawa: PWN.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa, Kraków: PWN.
- Koźmiński, A., Piotrkowski, W. (1995). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.

- Mazurkiewicz, A. (2010). *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Meier, S.R. (2008). Defense AT&L, Building and Managing an Effective Project Team. *Leading Complex Projects in the DoD*, September-October, 24.
- Niemczyk, A., Mądry, J. (2009). *Motywacja pod lupą*. Gliwice: Helion.
- Pietroń-Pyszczyk, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Reykowski, J. (1979). *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*. Warszawa: PWN.
- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: PWN.
- Trocki, M. (2013). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Trocki, M. (2013). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- W.N. (2014). *Motywacja gdzie jej szukać. Największe motywatory do pracy (art.9)*. www.kluczdokariery.pl, (dostęp: 23.01.2014).
- Walczak, R.M. (2014). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Wyrwicka, M. (2004). *Zarządzanie projektami*. *Politechnika Poznańska*.
- Żukowska, J. (2017). *9 porad jak skutecznie motywować zespół*. www.nf.pl. (dostęp: 23.01.2017).

Modern methods of motivation to work in the project teams

Mariola Sroka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The purpose of the article is to bring a deeper insight to the problem crucial for every project-team which is team motivation. It plays an important role in every team where team cooperation and working under time pressure might be not enough to achieve a goal. This article contains an analysis and specification of the most important factors and techniques in motivating project teams. According to the exact scientific researches we will focus on seemingly irrelevant things that may have a significant impact on the subject of the overall activity.

Keywords: motivation, motivation to work, motivating factors, project team, manager, conception „5P”

JEL codes: M12

WYMAGANIA DLA AUTORÓW

W trybie ciągłym przyjmujemy propozycje artykułów, wpisujących się w cel i zakres tego czasopi-
sma. Artykuły muszą mieć objętość pomiędzy 20000 a 40000 znaków (ze spacjami, tabelami, ry-
sunkami, wykresami i ilustracjami, streszczeniem, bibliografią, i in.). Artykuły muszą być przygo-
towane zgodnie z naszymi wymaganiami redakcyjnymi i uwzględniać zasady etyki akademickiej.

Szczegółowe wytyczne dla autorów i pozostałe istotne informacje o czasopiśmie znajdują się na
naszej stronie internetowej pod adresem: <http://journalmmp.com>

GUIDELINES FOR AUTHORS

We accept articles proposals if they fit the aim and scope of this journal. The articles must be be-
tween 20 000 and 40 000 characters (including spaces as well as all necessary tables, figures, graphs
and illustrations, the list of used references and any appendixes if needed). The articles must be pre-
pared with accordance to our technical requirements and taking our academic ethics rules into ac-
count.

For submission instructions, including guidelines for authors, and all other information visit our
website at: <http://journalmmp.com>

WYDAWCA / PUBLISHER

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
<http://www.fundacjauek.krakow.pl>

WSPÓŁPRACA / SUPPORTING ORGANIZATIONS

Koło Naukowe Procesu Zarządzania / Management Process Student Research Group
<http://knpz.uek.krakow.pl/>

Katedra Procesu Zarządzania / Management Process Department
<https://kpz.uek.krakow.pl>

Encyklopedia zarządzania / Management Encyclopedia
<https://mfiles.pl>

CEOpedia | Management Online
<https://ceopedia.org>