



REDAKCJA NAUKOWA



RAFAŁ ŚPIEWAK
MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA
DAWID KOBYLAŃSKI



EKONOMIA ZARZĄDZANIE I PRAWO

WYBRANE
ZAGADNIENIA



ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe



EKONOMIA,
ZARZĄDZANIE
I PRAWO –
WYBRANE ZAGADNIENIA

REDAKCJA NAUKOWA

RAFAŁ ŚPIEWAK
MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA
DAWID KOBYLAŃSKI



REDAKCJA NAUKOWA

RAFAŁ ŚPIEWAK
MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA
DAWID KOBYLAŃSKI

EKONOMIA ZARZĄDZANIE I PRAWO

WYBRANE
ZAGADNIENIA

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA:
PRZEWODNICZĄCY KOMITETU NAUKOWEGO:
DR INŻ. RAFAŁ ŚPIEWAK
WICEPRZEWODNICZĄCA KOMITETU NAUKOWEGO:
MGR MAŁGORZATA BUDNIK-MINIERSKA
WICEPRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO:
DAWID KOBYLAŃSKI

REDAKCJA TECHNICZNA:
KAROLINA PIECYK
AGNIESZKA PIECYK

RECENZJA
DOC. DR GRAŻYNA SIFIŃSKA
DR KATARZYNA KOWALCZE
DR MICHAŁ KOWALSKI
DR AGNIESZKA SZYMANKOWSKA

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67527-89-7

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ, SIERPIEŃ 2023

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	6
SYNTEZA ZJAWISK KONFLIKTU NA TLE PSYCHOLOGII KOMUNIKACJI MANAGEMENTU.....	8
CZESŁAW FLIŚNIK	
STANDARDY ETYCZNE – MISSELLING JAKO WYZWANIE REGULACYJNE.....	21
ZUZANNA CZERNICKA	
HRM I SOURCING TALENTÓW W SEKTORZE MASMEDIÓW.....	37
CZESŁAW FLIŚNIK	
TEORIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH W EKONOMICE TRANSPORTU.....	51
RAFAŁ ŚPIEWAK, WERONIKA ORLICH	
CHIRURGICZNE METODY LECZENIA OTYŁOŚCI.....	65
EMILIA MAJEWSKA, MICHAŁ WESOŁOWSKI, JAKUB BULSKI	

PRZEDMOWA

Mamy przyjemność przedstawić Państwu interdyscyplinarną monografię naukową pt. EKONOMIA, ZARZĄDZANIE I PRAWO – WYBRANE ZAGADNIENIA, w której znalazło się sześć autorskich rozdziałów młodych naukowców.

Pierwszy rozdział monografii zatytułowany SYNTEZA ZJAWISK KONFLIKTU NA TLE PSYCHOLOGII KOMUNIKACJI MANAGERMENTU poświęcony jest przeglądowi i przedstawieniu syntezy zjawisk konfliktu w kontekście psychologii społecznej oraz komunikacji w zarządzaniu innowacyjną organizacją medialną.

W kolejnym rozdziale, którego tytuł brzmi STANDARDY ETYCZNE – MISSELLING JAKO WYZWANIE REGULACYJNE, dokonana jest analiza missellingu na przykładzie sytuacji rynkowych w wybranych krajach europejskich, przedstawiająca także teoretyczne ujęcie problemu oraz metody jego zapobiegania.

Celem rozdziału zatytułowanego HRM I SOURCING TALENTÓW W SEKTORZE MASMEDIÓW jest przedstawienie istoty HRM (Human Resources Management) oraz przybliżenie znaczenia rekrutacji i selekcji kadry w procesie pozyskiwania talentów w sektorze masmediów.

Dalsza część pt. TEORIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH W EKONOMICIE TRANSPORTU opisuje teorię kosztów transakcyjnych w ujęciu teoretycznym w odniesieniu do aktywności ekonomicznej.

Niniejszą monografię kończy rozdział zatytułowany CHIRURGICZNE METODY LECZENIA OTYŁOŚCI, którego celem jest przedstawienie operacji bariatrycznych jako metody leczenia otyłości z uwzględnieniem podziału stosowanych technik. Autorzy opisują również możliwe powikłania pooperacyjne.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego niniejszego tomu składamy najserdeczniejsze podziękowania osobom zaangażowanym w proces wydania przedmiotowej monografii naukowej, w szczególności wydawnictwu, recenzentom, autorom i pozostałym członkom Komitetu.

Komitet Redakcyjny

CZESŁAW FLIŚNIK
WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH,
AKADEMIA WSB W DĄBROWIE GÓRNICZEJ

SYNTEZA ZJAWISK KONFLIKTU NA TLE PSYCHOLOGII KOMUNIKACJI MANAGEMENTU

Streszczenie: Celem rozdziału jest przegląd i zaprezentowanie syntezy zjawisk konfliktu w kontekście psychologii społecznej i komunikacji w zarządzaniu innowacyjną organizacją medialną. W zamyśle opracowania jest lepsze zrozumienie natury konfliktów w środowisku managementu oraz ich wpływu na efektywność organizacji. Synteza oparta jest na analizie istniejących badań, literatury oraz praktyk z zakresu psychologii komunikacji w zarządzaniu mediami. Przeanalizowano różne aspekty konfliktu, w tym przyczyny, przebieg, dynamikę oraz strategie rozwiązywania. Wyniki syntezy wskazują na kluczowe czynniki wpływające na konflikty oraz ich konsekwencje dla efektywności i atmosfery w organizacji medialnej. Ponadto, rozdział ma również na celu zaspokoić potrzeby badaczy, którzy poszukują nowych perspektyw i głębszego zrozumienia zjawiska konfliktu w kontekście psychologii komunikacji innowacyjnego managementu. Zaprezentowane wnioski i opracowane koncepcje mogą stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań oraz inspirację do rozwijania teorii i praktyk związanych z zarządzaniem konfliktami w organizacjach medialnych.

Słowa kluczowe: media, zarządzanie, innowacje, psychologia społeczna

WSTĘP

W dzisiejszym złożonym środowisku biznesowym, konflikty są nieodłącznym elementem życia organizacyjnego (Stefańska i in., 2014, s. 81-86). Skuteczne zarządzanie konfliktami staje się nie tylko ważnym aspektem rozwoju organizacji, ale także kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność, harmonię interpersonalną i satysfakcję pracowników (Coleman, 2005,

s 114-117). Niniejszy rozdział prezentuje przegląd i syntezę zjawisk konfliktu w kontekście psychologii społecznej i komunikacji w zarządzaniu mediami elektronicznymi, której celem jest lepsze zrozumienie tych skomplikowanych interakcji oraz wypracowanie praktycznych strategii zarządzania mediami elektronicznymi (Lombardo, 2017, s. 7-9). Synteza zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu w organizacji oparta jest na analizie istniejących badań, literatury specjalistycznej oraz praktycznych doświadczeń związanych z psychologią komunikacji w kontekście zarządzania mediami (Lievrouw, 2012, s. 34-45). W ramach analizy syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, uwaga skupia się na różnorodnych aspektach konfliktu, takich jak przyczyny, rodzaje, dynamika, skutki oraz strategie rozwiązywania. Istotnym celem jest identyfikacja kluczowych czynników wpływających na powstawanie i eskalację konfliktów w organizacjach oraz poszukiwanie zaawansowanych narzędzi i technik zarządzania tymi zjawiskami (Stefańska i in., 2014, s. 61-63).

Wyniki syntezy wskazują na to, że konflikty są naturalną częścią interakcji międzyludzkich w organizacjach medialnych, jednak ich skuteczne zarządzanie mediami może przynieść pozytywne rezultaty (Fisher, 2005, s. 153-157). W artykule omawiane są różne teorie i modele wyjaśniające naturę konfliktów oraz strategie zarządzania nimi, takie jak rozwiązywanie konfliktów przez negocjację, mediację czy arbitraż. Ponadto, analizowane są również aspekty psychologiczne komunikacji, takie jak rola empatii, asertywności czy rozumienia perspektyw innych osób w kontekście zarządzania konfliktami. Prezentowany rozdział dostarcza wartościowych wniosków i wskazówek dla profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem, liderów i pracowników, którzy są zaangażowani w rozwiązywanie konfliktów (Coleman, 2005, s 119-123). Przedstawione strategie i techniki zarządzania konfliktami w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu mają na celu budowanie pozytywnej atmosfery, promowanie skutecznej komunikacji i tworzenie zdrowych relacji interpersonalnych (Sujak, 2021, s. 57-64). W rezultacie, konflikty mogą być konstruktywnie rozwiązywane, a organizacje mogą osiągnąć większą harmonię, efektywność i konkurencyjność na rynku (Flišnik, 2023b, s.109-111). W kontekście psychologii komunikacji managementu, omawiane są także wyzwania związane z zarządzaniem konfliktami na różnych poziomach organizacji, w tym zarządzanie konfliktami między zespołami, konfliktami interpersonalnymi czy konfliktami wynikającymi z różnic kulturowych. W artykule podkreślona została również rola przywództwa i umiejętności interpersonalnych menedżerów w skutecznym

zarządzaniu konfliktami w organizacji medialnej (Kołodziejczyk, 2014, s. 317-320). Oczekuje się, że ta synteza zjawisk konfliktu w kontekście psychologii komunikacji managementu dostarczy kompleksowego spojrzenia na te złożone procesy. Będzie ona służyć jako źródło informacji i inspiracji dla badaczy, praktyków oraz decydentów, którzy dążą do tworzenia zdrowych i efektywnych organizacji opartych na skutecznej komunikacji i zarządzaniu konfliktami (Ogonowska, 2018, s. 59-64). W rezultacie, rozdział ten ma na celu przyczynienie się do rozwoju wiedzy w obszarze zarządzania konfliktami interpersonalnymi w środowisku medialnym, a także do promowania praktycznych narzędzi i podejść, które mogą być wykorzystane w organizacjach w celu skutecznego rozwiązywania konfliktów i budowania harmonijnych relacji interpersonalnych (Fisher, 2005, s. 159-163).

1. ZJAWISKA SPOŁECZNE W ZACHOWANIACH INTERPERSONALNYCH

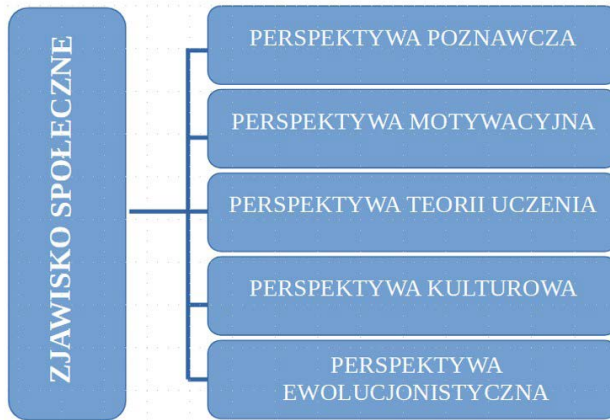
Ze względu na złożoność i obszerność tematyki z zakresu syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, w psychologii społecznej niełatwo jest wyróżnić jedno i uniwersalne podejście teoretyczne, które pozwoliłoby uzyskać odpowiedź na wszystkie pytania i wątpliwości dotyczące zachowań interpersonalnych kadry pracowniczej (Fliśnik, 2023a, s. 57-62). Problem polega na tym, że zastosowanie jednego sposobu interpretowania i konkludowania w zakresie przyczyn i mechanizmów zachowań interpersonalnych, może być niewystarczające. Wyniki opracowania mogą być powodem rozczarowania dla managementu, który spodziewał się klarownych i jednoznacznych odpowiedzi. Badania w psychologii społecznej przyczyniają się do zgłębiania wspólnych cech ludzkiego doświadczenia, niezależnie od różnic indywidualnych czy kulturowych (Stefańska i in., 2014, s. 75-79). Dzięki temu możemy lepiej zrozumieć, jak jednostki wchodzą w interakcje, jak kształtują swoje przekonania, jak formują swoją tożsamość, jak reagują na normy społeczne oraz jak wpływają na siebie nawzajem. Psychologia społeczna obejmuje swym zakresem szerokie spektrum badań nad zagadnieniami problematyki społecznej, dlatego w tym sensie, psychologia społeczna stała się nauką neutralną i uniwersalną.

Profesor Wojciszke wyjaśnia zachowania społeczne ludzi, poprzez podjęcie próby spojrzenia z perspektywy nauk teoretycznych, przy założeniu, że każda z osobna w nieco inny sposób podchodzi do problematyki zróżnicowań behawioralnych oraz wzorców ludzkiej psychiki, która wykazuje

kluczowe znaczenie w różnych podejściach teoretycznych opierających się na modelach wyjaśniania zjawisk i zachowań społecznych (Wojciszke, 2020, s. 19-34). Psychologia społeczna w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu pomaga nauce i jednostkom indywidualnym zainteresowanym poznaniem i wytłumaczeniem istniejących zjawisk, a także różnych przejawów interpersonalnej aktywności, od rozpoznania motywów rozpoczynając, poprzez dalszą ewolucję, na indywidualnych i społecznych konsekwencjach kończąc. Psychologia społeczna bada stale zmieniające się behawioralne zachowania społeczne zarówno w obszarze lokalnym, jak i na arenie globalnej (Fisher, 2005, s. 163-167). Specjaliści różnych branż, a w szczególności mediów elektronicznych takich jak radiofonia (Lombardo, 2017, s. 16-19) chętnie sięgają po osiągnięcia nauk z dziedziny psychologii, w celu wykorzystania jako źródło pomocy w procesach diagnostycznych i terapeutycznych.

Psychologia społeczna jest też podstawą wiedzy wykorzystywanej w wielu istotnych dziedzinach ludzkiej aktywności, jak również ma zastosowanie w oddzielnych dyscyplinach naukowych z zakresu managementu, marketingu, biznesu, marketingu oraz wielu innych płaszczyznach życia publicznego i politycznego (Fliśnik, 2023a, s. 63-67). Nauki zajmujące się psychologią społeczną (zjawiskami społecznymi) zaliczane są do dyscypliny, która bada oddziaływanie innych ludzi na myślenie, zachowanie i uczucia konkretnej jednostki. Psychologia pomaga zdobyć lub poszerzyć wiedzę w zakresie badania interakcji interpersonalnych, wspiera działania w rozwiązywaniu konfliktów społecznych (Gmurzyńska i Morek, 2014, s. 95-113). Na rysunku 1. przedstawiono schemat zakresu oddziaływania zjawisk społecznych.⁷

Reasumując powyższe zagadnienie należy zaznaczyć, że psychologia społeczna w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu stara się pogłębić istniejące i opracować nowe teorie w zakresie interpersonalnych zachowań. Należy tu wyróżnić dwa najbardziej wpływowe kierunki psychologiczne nazwane jako behawioryzm i psychologia humanistyczna, które pomogły nauce wypracować nową koncepcję człowieka (Fisher, 2005, s. 169– 172).



Rysunek 1. Modele psychologii społecznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wojciszke B., Psychologia społeczna, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, 2020.

2. ZJAWISKO KONFLIKTU W PSYCHOLOGII SPOŁECZNEJ

Nauki społeczne z zakresu psychologii dostarczają wiele teorii na temat przyczyn występowania różnych zjawisk związanych z zachowaniami społecznymi (Stefańska i in., 2014, s. 44-99). Czynniki społeczne są bardzo istotnym składnikiem wpływającym na występujące zjawiska pozytywne, jak również negatywne, które w efekcie końcowym są szkodliwe społecznie, przy czym należy tu zaznaczyć, że społeczeństwo kształtuje też jednostkę. To w szczególności jednostki, a następnie grupy odpowiadają swą postawą za powstawanie sytuacji napięcia, niezadowolenia, chęci dominacji, które mogą doprowadzić do sytuacji konfliktowych (Coleman, 2005, s. 124-127). O zaistnieniu konfliktu społecznego świadczy zjawisko, w czasie którego dochodzi do konfliktu interesów pomiędzy grupami społecznymi lub ich częściami. Istotą konfliktów społecznych w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu są skłonności jednostek, względnie całych grup, do zaspokajania swoich interesów i potrzeb kosztem innych osób lub grup zbliżonych zamiarami. Problemem w takich przypadkach jest nieodpowiednie wartościowanie cudzych potrzeb i interesów. W społeczeństwie zjawiska takie są postrzegane jako postawy negatywne, niezależnie jednak mogą podnosić

prestż danej grupy lub jednostki zaangażowanej w taki konflikt (Sujak, 2021, s. 35-41).

W każdym społeczeństwie bez wyjątku występują w różnym natężeniu zjawiska negatywne oddziałujące szkodliwie na społeczeństwo. Takimi zjawiskami mogą być różnego rodzaju konflikty prowadzące nawet do patologii społecznych. Zjawiska takie stanowią tylko margines w wymiarze całego ogółu, ale mają istotny wpływ na kształtowanie postaw niektórych jednostek lub grup społecznych i w związku z tym w pewnym zakresie, negatywnie oddziałują na pozostałe struktury danego społeczeństwa (Saboń, 2008, s. 59-83).

Często spotykaną negatywną interakcją zależnych od siebie ludzi, to zachowania konfliktowe powstałe na skutek przekonań jednostek, które uważają, że mają niezgodne z innymi poglądy oraz postrzegają siebie nawzajem na poziomie konkurencji, która stanowi przeszkodę w osiągnięciu korzystnej współpracy. Z punktu psychologicznego, konflikt można zdefiniować jako różnicę lub niezgodność interpretacji postrzegania otoczenia, wspólnych interesów i poglądów, powodujące w ekstremalnych sytuacjach spory interpersonalne. Najczęściej występującą przyczyną konfliktu może być sytuacja stresowa, niezadowolenie z aktualnej sytuacji oraz frustracja (Stefańska i in., 2014, s. 70-74). Czynniki te występujące pojedynczo lub grupowo prowadzą do wystąpienia negatywnych emocji i podekscytowania. Konflikty międzygrupowe pojawiają się zazwyczaj wtedy, gdy sprzeczne interesy obejmują przynajmniej dwie lub więcej grup społecznych (Kołodziejczyk, 2014, s. 321-325). Dramaturgia każdego konfliktu w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu przybiera różne formy i zależna jest od reakcji na dane zjawiska i sytuacje poszczególnych grup uczestniczących w zdarzeniu. Zwiększenie konfliktu następuje w sytuacji, gdy reakcja uczestników jest gwałtowna, agresywna oraz bez możliwości jej zredukowania. Konflikt może przybierać różne postacie, przeważnie występuje jako destrukcyjny, charakteryzujący się agresywnym sposobem podejścia do zaistniałego problemu, który niesie przede wszystkim poczucie krzywdy i tym samym cierpienie. W sytuacji, kiedy uda się problem rozwiązać, może stać się on impulsem, który pociągnie za sobą zmiany prowadzące do zakończenia konfliktu w sposób polubowny, w efekcie czego okaże się sukcesem pozytywnie kończącym rozwiązanie problemu (Salejko-Szyszcak, 2021, s. 139-143).

3. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA

Komunikacja społeczna w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu swym oddziaływaniem obejmuje szereg procesów interpersonalnych, występujących pomiędzy jednostkami, grupami oraz całymi społeczeństwami. Jako podstawowe sposoby wymiany informacji stosowane są komunikaty werbalne oraz niewerbalne, przy czym należy pamiętać, że komunikacja społeczna oprócz komunikatów nadawanych, zawiera również proces przesyłu i odbioru oraz odpowiedzi na przekazaną informację. W komunikacji interpersonalnej najchętniej do tej pory używano słowa, jednak ten środek komunikacji wraz z rozwojem mediów społecznościowych ulega ewolucji na rzecz innych nośników (Lombardo, 2017, s. 9-13). Oprócz mowy często w użyciu jest tzw. słowo pisane lub informacja znakowa oraz niezmiennie aktualny język ciała.

W procesie komunikacji w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, według przeprowadzonych badań, około 45% przekazu informacji wykorzystuje przekaz werbalny, pozostałe informacje przekazywane są w sposób niewerbalnej. Komunikacja interpersonalna to bogaty system słów, gestów i znaków przy użyciu których w pełni uzyskujemy odpowiedzi na poruszane kwestie. Komunikacja interpersonalna powstała wówczas, kiedy zaistniał człowiek, a z nim pierwsze załączki systemu zwanego społeczeństwem (Ogonowska, 2018, s. 63-77). Zakładając przyjętą, społeczno-regulacyjną koncepcję kultury, na tej podstawie można stwierdzić, że efektywność komunikacji społecznej opiera się na uświadomieniu podmiotom założeń normatywnych i dyrektywalnych, które są determinantem praktyki komunikacyjnej (Krauss i Morsella, 2005, s. 143-147). W komunikacji społecznej, jak przedstawionymi powyżej, istotnym jest zjawisko sprawnej współpracy podmiotów, które zapewnia właściwą interakcję poszczególnych osób uczestniczących w podjętym projekcie. Interakcja w ujęciach naukowych, związana jest z „działaniem społecznym „ (Max Weber), lub „czynnością społeczną”.

Rozpatrując interakcję w komunikacji społecznej w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, nie można skupić się tylko na zewnętrznych obserwacjach zachowań grup społecznych na wzór otaczającej przyrody i świata zwierząt, ale na formę etologii człowieka i behawioryzmu. W przypadku działalności człowieka, interakcja jest czynnością społeczną, która powstaje w wyniku orientowania się na innych ludzi oraz stanowi odpowiedź na ich postępowanie. Interakcja oddziałuje na

poszczególne osoby w grupie, które wzajemnie na siebie wpływają, powodując modyfikacje zachowania każdego uczestnika z osobna, jako reakcję na zachowania pozostałych osób (Fisher, 2005, s. 173-178). W ramach komunikacji społecznej w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu, może się pojawić też „zła komunikacja”, która jest efektem działania zróżnicowanych czynników. Najczęściej do złej komunikacji dochodzi kiedy pojawiają się poważne przeszkody na drodze do właściwego porozumienia się podmiotów współpracujących ze sobą (Stefańska i in., 2014, s. 54-59). Najczęstszą przyczyną może być sytuacja kiedy nadawca nie wierzy w treść wysyłanej przez siebie wiadomości, lub gdy odbiorca posiada znikomą wiedzę na temat odbieranej wiadomości. Innym przykładem może być przypadek gdy odbiorca nie wykazuje zainteresowania treścią odbieranej informacji oraz w sytuacji gdy zaangażowane podmioty nieświadomie nie są w stanie przekazać tego, co chcą przedstawić. Na rysunku nr 2., przedstawiono permanentne zachowania podmiotów tworzące bariery komunikacyjne w komunikacji interpersonalnej.

Bariera komunikacyjna w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu może się pojawić jako zakłócenie skutecznego porozumiewania się stron. W interakcji społecznej, na różnego rodzaju zniekształcenia i przekłamania jest szczególnie podatna komunikacja wewnętrzna, ponieważ dotyczy ona konkretnych osób i ich indywidualnych cech charakteru, postaw i przekonań (Krauss i Morsella, 2005, s.134-137). Często występującą taką barierą jest nieostrożność, która zazwyczaj występuje, podczas mowy nadawcy bez zastanawiania się nad jej treścią. Najczęściej do takich sytuacji dochodzi w czasie wzburzenia emocjonalnego. W takich sytuacjach ważną okazuje się funkcja rozumienia, która obejmuje adekwatną percepcję, świadomość istoty przesłania oraz wzajemne zrozumienie przez obie strony celów, intencji, doświadczeń oraz postaw podmiotów dialogu (Ogonowska, 2018, s. 92-105).



Rysunek 2. Graficzny modele barier w zachowaniach podmiotów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury

4. SYNTeza ZJAWISKA KONFLIKTU NA TLE PSYCHOLOGII KOMUNIKACJI

Wybitny polski psycholog społeczny, Prof. Bogdan Wojciszke - twórca modelu dwuwymiarowego, zdefiniował psychologię społeczną jako naukę, która w szerokim zakresie zajmuje się wpływem społecznym, a w szczególności oddziaływania zachowań jednych ludzi na innych, głównie w zakresie obserwacji i skupienia uwagi na tym co robią, czują i myślą znajdujący się w grupie społecznej (Wojciszke, 2020, 20-34). Psycholodzy społeczni starają się poznać, wyjaśnić oraz naukowo opisać zachowania społeczne populacji, które są determinowane przez dyspozycje wewnętrzne człowieka takie jak; temperament, osobowość, złożoność i systemy poznawcze w odniesieniu do oddziaływania otaczających czynników zewnętrznych. Ważnym elementem w psychologii społecznej w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, na który warto zwrócić uwagę, to często występująca zależność w zachowaniu grup społecznych towarzyszące zjawisku konfliktu, które ukazuje fenomen komunikacji interpersonalnej oraz komunikacji w grupie społecznej. W praktyce ważne jest, aby utrzymać pozytywne relacje pomiędzy poszczególnymi członkami grupy oraz osiągnięcie wspólnego wyznaczonego celu (Krauss i Morsella, 2005, s. 122-151).

Fenomen konfrontacji w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu, manifestuje się poprzez oddziaływanie pewnych zależności jednej grupy społecznej na drugą, lub jednostkę, wykazując

przy tym duże zaangażowanie w sytuację sporną przy wysokim poziomie deprecjacji przeciwnika. Każda z grup lub osób uczestniczących w zdarzeniu konfliktowym niezależnie od okoliczności, może uczestniczyć w procesie porozumienia się, wykazując określony stopień umiejętności skutecznego komunikowania z drugą stroną konfliktu oraz nawiązywania z nią konstruktywnych relacji. W większości przypadków skutki częstych konfliktów wywierają na uczestników negatywne skutki, jednak w określonych sytuacjach mogą zmobilizować grupę do konstruktywnego działania (Stefańska i in., 2014, s. 61-33). Zazwyczaj konflikty prowadzą do rozbicia spójności grupy, zużycia energii na dalsze konstruktywne działania i realizacji zaplanowanych celów indywidualnych oraz grupowych. Każdy konflikt bez wyjątku tworzy nową sytuację, dlatego w komunikacji należy rozpoznać jego podłoże, aby zastosować odpowiednią strategię przez ewentualnego negocjatora (managera) dostosowując styl rozwiązywania konfliktu tak, aby na przyszłość zminimalizować ewentualne kolejne sytuacje konfliktowe i ich negatywne konsekwencje (Coleman, 2005, s. 117-119). W rezultacie, analiza powyższej syntezy zjawiska konfliktu może posłużyć jako interesujące źródło informacji dla kadry kierowniczej, która pragnie rozwijać swoje umiejętności w zarządzaniu konfliktami oraz dąży do poszerzenia swojej wiedzy na temat konfliktu w kontekście psychologii komunikacji managementu.

PODSUMOWANIE

Rozdział dostarcza wnioski i praktyczne wskazówki dla kadry w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii społecznej i komunikacji managementu, która odpowiedzialna jest za zarządzanie oraz dla badaczy zainteresowanych tematyką konfliktu w kontekście psychologii komunikacji w zarządzaniu. Przedstawione informacje mają na celu wspomóc menedżerów w skutecznym rozwiązywaniu konfliktów oraz dostarczyć im narzędzi i strategii, które mogą być wykorzystane w codziennej praktyce zarządzania (Fliśnik, 2023b, s. 104-109). Dodatkowo, rozdział ma na celu spełnienie potrzeb badaczy, którzy poszukują nowych perspektyw oraz pogłębionego zrozumienia zjawiska konfliktu w kontekście psychologii komunikacji w zarządzaniu. Prezentowane wnioski i koncepcje mogą służyć jako bodziec dla tworzenia nowych teorii, a także inspirować do rozwijania praktycznych narzędzi i strategii zarządzania konfliktami. Praca ta ma na celu poszerzenie wiedzy w tym obszarze i przyczynienie się do postępu w dziedzinie zarządzania konfliktami poprzez dostarczenie nowych perspektyw i głębszego zrozumienia

tego zjawiska. Podsumowując, niniejszy rozdział stanowi istotne źródło informacji dla kadry kierowniczej zajmującej się zarządzaniem oraz dla badaczy zainteresowanych tematyką konfliktu w kontekście psychologii komunikacji managementu. Prezentowane wnioski i opracowane koncepcje mają na celu dostarczenie głębszego zrozumienia zjawiska konfliktu oraz rozwinięcie istniejących teorii i praktyk związanych z zarządzaniem konfliktami. Rozdział ten przyczynia się do wiedzy naukowej poprzez syntezę istniejących badań, literatury specjalistycznej oraz praktycznych doświadczeń. Jego celem jest zaspokojenie potrzeb badaczy, którzy poszukują nowych perspektyw i głębszego zrozumienia zjawiska konfliktu w kontekście psychologii komunikacji managementu. Przedstawione wnioski i koncepcje stanowią punkt wyjścia dla dalszych badań, zachęcając do rozwijania teorii oraz poszukiwania zaawansowanych strategii zarządzania konfliktami. Wnioski z rozdziału mają również praktyczne zastosowanie dla kadry kierowniczej, której celem jest skuteczne zarządzanie konfliktami. Prezentowane informacje i wskazówki mają na celu wspomóc menedżerów w identyfikowaniu, rozwiązywaniu i zapobieganiu konfliktom w organizacjach. Dostarczane narzędzia i strategie zarządzania konfliktami służą budowaniu zdrowych relacji interpersonalnych, zwiększaniu efektywności organizacji oraz poprawie harmonii w miejscu pracy. W rezultacie, rozdział ma istotne implikacje zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania. Przedstawione wnioski i wskazówki stanowią wartościowy wkład w rozwój wiedzy na temat zarządzania konfliktami, inspirując do dalszych badań, opracowania nowych teorii oraz doskonalenia praktyk zarządzania. Przedstawione wnioski i opracowane koncepcje stanowią wartościowy punkt wyjścia dla dalszych badań, inspirując rozwijanie teorii i praktyk związanych z zarządzaniem konfliktami. Rozdział ten zapewnia badaczom podstawę do dalszych studiów nad konfliktem w kontekście psychologii komunikacji managementu w zakresie syntezy zjawisk konfliktu na tle psychologii komunikacji managementu.

BIBLIOGRAFIA

Coleman T.

2005 *Konflikt a władza*, w: red. M. Deutsch, P. T. Coleman, Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka, Kraków.

Fisher R.

2005 *Konflikt międzygrupowy*, w: red. M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*.

Fliśnik C.

2023a *Kommunikationsmanagement in zeiten der digitalisierung traditioneller medien und der evolution von social media*, Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej, Tom III, Archa-graph, Łódź.

2023b *Zarządzanie konwergencją innowacyjnych mediów*, Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.

Gmurzyńska E., Morek R.

2017 *Mediacje. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ignatowski G., Sułkowski Ł.,

2017 *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe*, Difin, Warszawa.

Kołodziejczyk A.

2014 *Rola konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach nr 100.

Krauss R., Morsella E.

2005 *Konflikt a komunikacja*, w: red. M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Kraków.

Lievrouw Leah A.

2012 *Media alternatywne i zaangażowanie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lombardo M.

2017 *Cost-benefit analysis of FM, DAB, DAB+ and Broadband for radio broadcasters and listeners*, EBU Technical Review, Geneva.

Ogonowska A.

2018 *Psychologia mediów i komunikowania. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Impuls Kraków.

Salejko-Szyszcak I.

2021 *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie, Zeszyt nr 404.

Stefańska A., Knocińska A., Kwiatkowska E.

2014 *Konflikt-negocjacje-kultura-komunikacja. Psychologiczne uwarunkowania i aplikacje*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Saboń A.

2008 *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Sujak E.

2021 *ABC psychologii komunikacji*, Wydawca: WAM, Kraków.

Wojciszke B.

2020 *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

SYNTHESIS OF CONFLICT PHENOMENA ON THE BACKGROUND OF MANAGEMENT COMMUNICATION PSYCHOLOGY

Abstract: The aim of the article is to review and present a synthesis of conflict phenomena in the context of the psychology of communication in the management of an innovative media organization. The aim of the study is to better understand the nature of conflicts in the management environment and their impact on the effectiveness of the organization. The synthesis is based on the analysis of existing research, literature and practices in the field of psychology of communication in management. Various aspects of the conflict were analysed, including causes, course, dynamics and resolution strategies. The results of the synthesis indicate the key factors influencing conflicts and their consequences for the effectiveness and atmosphere in a media organization. In addition, the article also aims to meet the needs of researchers who are looking for new perspectives and a deeper understanding of the phenomenon of conflict in the context of the psychology of communication of innovative management. The presented conclusions and developed concepts can be a starting point for further research and an inspiration to develop theories and practices related to conflict management in media organizations.

Keywords: media, management, organization, innovation

STANDARDY ETYCZNE – MISSELLING JAKO WYZWANIE REGULACYJNE

Streszczenie: Misselling jest sprzedażą usług finansowych, które nie odpowiadają potrzebom konsumentów lub są sprzedawane w sposób nieodpowiedni do charakteru tych usług. Jest to pojęcie, które nie jest powszechnie znane, jednak w związku z szybkim rozwojem obserwuje się rosnącą skalę zjawiska. W artykule ukazano problematykę missellingu, wskazując okoliczności sprzyjające jego tworzeniu się. Poddano również charakterystyce praktyki naruszającej zbiorowe interesy konsumentów. Na przykładzie orzeczeń sądowych w Polsce pokazano praktyki, które napędzają zjawisko. Autorka analizuje pojęcie na przykładzie sytuacji na rynku w wybranych krajach europejskich. Opracowanie przedstawia także teoretyczne ujęcie problemu oraz metody jego zapobiegania.

Słowa kluczowe: misselling, rynek finansowy, interesy konsumentów, nadzór

WSTĘP

Anjan Thakor i Robert Quinn podkreślają, że wyższy cel to pojęcie wkładu, który wykracza poza zwykłe cele biznesowe – zyski lub wartość dla akcjonariuszy. Jednakże jest on wypadkową tych celów – jest związany z działalnością firmy. Nie zahacza on o działalność charytatywną, ponieważ prospołeczne cele obejmują przyjęcie szerszej perspektywy na interesariuszy (w tym pracowników, klientów oraz całego społeczeństwa).

Wyższy cel przede wszystkim wpływa na kulturę banku – a w szerszym ujęciu na zachowania pracowników, zarówno te etyczne jak i nieetyczne. Priorytetem może być zatem uzupełnienie wynagrodzeń, wymogów kapitałowych

oraz regulacji w zakresie zmian zachowań bankowych. Zachowanie może objawiać się również w osiąganiu celów stabilności finansowej oraz wzrostu ekonomicznego poprzez działalność banków. Widoczna realizacja wyższych celów w swoim zadaniu miałyby przyczynić się do odbudowy zaufania społecznego do instytucji.

W obliczu zwiększonej konkurencji ze strony rynku finansowego oraz kapitałowego dochodzi do koncentracji bankowości relacyjnej. Opiera się ona na silnym związku pomiędzy bankiem a klientem, który wykracza poza anonimową transakcję finansową. Charakteryzuje się długoterminowością. Arnoud Boot pisał o bankowości relacyjnej jako świadczeniu usług finansowych przez pośrednika finansowego, który inwestuje w pozyskanie informacji o kliencie, a oceny rentowności tychże inwestycji dokonuje w perspektywie długoterminowej obejmującej wiele interakcji z tym samym klientem. Pozornie, korzyści wpływają na dwie strony – banki zyskują szerszy dostęp do informacji o kliencie, a odbiorcy oczekują zapewnienia dostępu do finansowania nawet w czasie trudności finansowych. Utrzymanie tej relacji ma przyszłościowy charakter i często wpływa na poświęcenie obecnych korzyści na poczet tych przyszłych. Są jednak pewne niestabilności, w związku z konkurencją w sektorze bankowym. Wraz ze wzrostem liczby potencjalnych kredytodawców zmniejsza się dostęp do informacji o danym kliencie oraz siła przetargowa banku w relacji z klientem, co może skutkować niższymi zyskami.

W celu zapewnienia płynności oraz większej stabilności bankowości relacyjnej może dochodzić do nadużyć. Wyższy cel może zostać wykorzystany do utrudniania skuteczności nadzoru, poprzez kamuflowanie słabych wyników. Kierownictwo banku może zacząć inwestować w inicjatywy, które przynoszą im prywatne korzyści. Powyższe dylematy są hipotetyczne i zależą od wielu czynników – przede wszystkim socjologiczno-politycznych oraz kulturalnych na danym obszarze. Jednakże problem spełniania wyższego celu jest coraz bardziej widoczny oraz powoduje obawę przed oferowaniem usług, które są nieskuteczne dla potencjalnego klienta.

1. USŁUGI FINANSOWE

Misselling uznano za praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów na mocy nowelizacji ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Zgodnie z aktem normatywnym zakazane jest stosowanie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów; a przez praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów rozumie się godzące

w nie bezprawne działanie przedsiębiorcy, w szczególności między innymi naruszanie obowiązku udzielania konsumentom rzetelnej, prawdziwej i pełnej informacji oraz nieuczciwe praktyki rynkowe. Misselling jest zatem proponowaniem konsumentom nabycia usług finansowych, które nie odpowiadają potrzebom tych konsumentów ustalonym z uwzględnieniem dostępnych przedsiębiorcy informacji w zakresie cech tych konsumentów lub proponowanie nabycia usług finansowych w sposób nieadekwatny do charakteru tych usług. Sensem wprowadzenia pojęcia było dążenie ustawodawcy do większej ochrony konsumentów przed niekorzystnymi dla nich działaniami na rynku finansowym. *Ratio legis* jest ściśle związane z oferowaniem konsumentom skomplikowanych usług finansowych. Jako słabsza strona transakcji, ponosili oni ujemne konsekwencje dokonywania zakupu nieodpowiednich dla nich usług. Słabość konsumentów wywiedzono z przekonania o niedostatecznej ich wiedzy o skutkach ekonomicznych. Sytuacje te głównie występowały przy zawieraniu polis oszczędnościowych, kredytów denominowanych lub deskowanych do walut obcych oraz pożyczek udzielanych przez instytucje finansowe na cele konsumpcyjne. Towarzyszącymi aspektami napędzającymi rozwój missellingu był również dynamiczny rozwój gałęzi FinTech oraz szereg braków definicji legalnych.

2. OKOLICZNOŚCI SPRZYJAJĄCE

Misselling to zjawisko o rozbudowanym charakterze – w ogólnym znaczeniu można mówić tutaj o takich przyczynach jak rosnący stopień skomplikowania usług finansowych, zaś w ujęciu węższym jego charakter jest podyktowany nieprawidłowościami związanymi z procesem zawierania transakcji. Przestankami, które sprzyjają rozwojowi missellingu są: skomplikowane usługi finansowe, trudne do zrozumienia nawet dla świadomych, wyedukowanych konsumentów; kultura organizacyjna przedsiębiorstw finansowych i stosowane przez nie systemy motywacyjne; przygotowanie oferty niedostosowanej do docelowej grupy, w tym szczególnie jeżeli nieprawidłowości dotyczą informacji przekazywanych konsumentowi w toku sprzedaży (podawanie wybiórczych, nieprawdziwych i wprowadzających w błąd informacji) oraz więź z klientem. Dodatkowo czynnikiem ludzkim staje się struktura systemu prowizyjnego (tj. wysokie premiowanie określonych produktów), który może powodować gwałtowny wzrost missellingu w danym miejscu.

ASYMETRIA INFORMACJI NA RYNKU FINANSOWYM

Asymetria informacji jest podstawowym problemem missellingu. To sytuacja, w której jedna ze stron transakcji jest lepiej poinformowana od drugiej. Może przejawiać się w braku dostępu do informacji, otrzymaniem zniekształconej informacji w zakresie ceny lub jakości produktu po stronie nabywcy. Jest efektem świadomej chęci wprowadzenia konsumenta w błąd. Ukazują się tutaj dwie płaszczyzny procesu zawierania transakcji – negatywna selekcja oraz ryzyko moralne. Pierwsza z nich odnosi się do zawodności rynku, druga jest związana z ryzykiem nienależytego wykonania lub po prostu niewykonania i obciąża jedną ze stron. Redukcja asymetrii przyczyniłaby się znacząco do poprawy jakości zawierania umów – wraz z postępowaniem technologicznym, coraz trudniej zapanować do ujednoczenia przepływu informacji.

JAKOŚĆ JĘZYKA

W związku z rozwojem językowym oraz wpływem wartościami aksjologicznymi na jego kształtowanie można uznać łacińską paremię *clara non sunt interpretanda* za nieaktualną. Przy aktualnej inflacji prawa, nie sposób wskazać aktów, których stosowanie nie prowadziłyby do wywodzenia wielu interpretacyjnych wariantów. Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 2 grudnia 2008 r. podkreślał, że język powinien być zrozumiały dla konsumenta tak, aby być skutecznym instrumentem przekazywania informacji o prawach i obowiązkach stron stosunku prawnego. Jest to podstawowa przesłanka dla wykonywania obowiązku informacyjnego.

Na poziomie unijnym również podnosi się istotę języka jako element ochrony konsumenta. Dyrektywa 93/13/EWG chroni konsumentów w UE przed nieuczciwymi warunkami, posługując się pojęciem „prosty i zrozumiały język” w odniesieniu do oceny nieuczciwego charakteru warunków.

Wobec missellingu używanie jakościowego języka stanowi gwarancję, że konsument otrzyma przejrzyste informacje, które pozwolą mu oszacować konsekwencje ekonomiczne dokonywanych transakcji.

CHARAKTERYSTYKA PRAKTYK NARUSZAJĄCYCH ZBIOROWE INTERESY KONSUMENTÓW

Rozumienie zbiorowego interesu konsumentów można wyprowadzić z definicji umieszczonej w art. 24 ust. 3 UOiK „nie jest zbiorowym interesem

konsumentów suma indywidualnych interesów konsumentów”. Jest to więc interes niezindywidualizowany co do liczby i tożsamości konsumentów, a także interes ogółu konsumentów o wspólnej cesze, który doznał lub może doznać uszczerbku w wyniku praktyki przedsiębiorcy, której stosowanie jest zakazane. Poprzez negatywną definicję jawi się tutaj problem organu antymonopolowego, który każdorazowo ma obowiązek ustalenia znaczenia tego pojęcia oraz dopasowania go do stanu sprawy. Pomocy można doszukać się w dyrektywie nr 98/27/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 maja 1998 r., która w preambule stanowi, że „zbiorowe interesy konsumentów oznaczają interesy, które nie stanowią skumulowanych interesów poszczególnych osób poszkodowanych z racji naruszenia”. Naruszenie interesu indywidualnego konsumenta nie wyklucza uznania, iż dochodzi jednocześnie do naruszenia zbiorowego interesu konsumentów.

3. PRZYPADKI MISSELLINGU W POLSCE NA PRZYKŁADZIE ORZECZEŃ SĄDOWYCH I C 807/20

Powód w uzasadnieniu wskazał, że od roku 2011 do 2016 zgromadzone przez niego środki były umieszczane na lokatach terminowych lub w produktach zapewniających bezpieczeństwo kapitału. W chwili podejmowania decyzji o zainwestowaniu środków perspektywicznie myślał o budowie nieruchomości z małżonką. Kluczową dla niego kwestią było zminimalizowanie jakiegokolwiek ryzyka, bezpieczeństwo kapitału i pewność zysku, o czym wielokrotnie wraz z żoną informowali doradcę klienta.

Swoją doradczynię określali jako „godną zaufania, budującą przyjazną atmosferę”. A. S. skontaktowała się z powodem z uwagi na upływ terminu lokaty, celem przedstawienia propozycji nowej korzystnej inwestycji. Do spotkania doszło raz i było ostatecznym terminem na podjęcie decyzji – ostatni możliwy dzień na przyjęcie propozycji lokowania środków w certyfikaty. A. S. wskazywała, że inaczej nie będzie można skorzystać z tej oferty. Na tym etapie rzuca się w oczy pierwsza charakterystyczna cecha missellingu – pospieszanie klienta w podejmowaniu decyzji.

Powód podniósł, że był zainteresowany zawarciem kolejnej umowy o lokatę, wówczas A. S. przystąpiła do dystrybucji produktu stanowiącego tytuły uczestnictwa w Funduszu L. Polskie. Stwierdziła ona, że ma bardzo dobrą ofertę, przeznaczoną tylko dla zamożnych klientów banku – zapewniając przy okazji, że dokonuje on łączonej inwestycji w bezpieczne, gwarantujące ochronę kapitału produkty i może liczyć na wysokie oprocentowanie na lokacie.

Doradczyni wskazywała, że inwestycja jest całkowicie bezpieczna i nie grozi mu utrata jakiegokolwiek części zainwestowanego kapitału. Odwoływała się również do Karty Funduszu, w której wskazano na udzielaną gwarancję ochrony kapitału.

W przedstawionej sprawie powód doszukał się stosowania nieuczciwych praktyk rynkowych oraz wadliwego procesu dystrybucji certyfikatów inwestycyjnych, nierzetelne i niezgodne z prawdą informacje przekazywane przez bank. Powód podniósł, że bank powinien brać pod uwagę najlepiej pojęty interes klienta, a brak respektowania tej zasady doprowadził do powstania uszczerbku w jego majątku. Uznał on zachowanie A.S za rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Mężczyzna podniósł, że gdyby bank w należyty sposób przedstawił ryzyko, jakie może wiązać się z nabyciem certyfikatów, nigdy nie zdecydowałby się on na ich nabycie. Co może potwierdzać fakt wystąpienia *missellingu*. Bank, według powoda zataił znane sobie informacje odnoszące się do oferowanego produktu, a przekazywane informacje nie tyle stanowiły o możliwym ryzyku wynikającym z produktu. Sąd podzielił tę opinię.

XXV C 368/20

Zdarza się, że *misselling* jest formą nadinterpretacji osób, które nie otrzymały oczekiwanego zysku z inwestycji. Powód w uzasadnieniu podniósł, iż w dniu 26 sierpnia 2015 r. za pośrednictwem (...) Bank S.A. w w. nabył 308 certyfikatów inwestycyjnych serii A24, wyemitowanych przez (...) Fundusz Inwestycyjny. Tym samym zawarł umowę z (...) Bank (...) S.A., który na tej podstawie pełnił wobec Funduszy rolę depozytariusza. W jego ocenie, przy nabyciu certyfikatów inwestycyjnych został on wprowadzonych w błąd przez pracowników banku. W szczególności, co do skali ryzyka, którym obarczona jest ta inwestycja oraz rentowności i bezpieczeństwa tych instrumentów finansowych.

Według niego sposób przedstawienia informacji o emitencie pomijał okoliczność, że nabywane przez powoda instrumenty finansowe są instrumentami bardzo wysokiego ryzyka. Ryzyko to nie wynikało *stricto* z samego charakteru i konstrukcji tych produktów, ale z faktu, że zarówno emitent jak i gwarant nie zostali sprawdzeni przez biuro maklerskie.

Sąd w tej sytuacji nie potwierdził dokonania *missellingu* – pracownicy banku zapewniali powoda, że nabycie funduszy jest inwestycją zrównaną w swoich skutkach z lokatą bankową, a jednocześnie znacznie bardziej

zyskową, gdyą nieobarczoną ryzykiem. Sąd również nie dał wiary zeznaniom powoda w zakresie, w jakim powód zeznał, iż kontekst informacji przekazanych powodowi na temat przedmiotowych certyfikatów inwestycyjnych był taki, iż mógł powodować u konsumenta przekonanie, iż certyfikaty te prezentują taki stan stopień bezpieczeństwa inwestycyjnego jak lokata bankowa. Wykazano, że konsument miał możliwość zapoznania się z dokumentami przed podjęciem ostatecznej decyzji oraz, że nie była wywierana na niego presja czasowa. W czasie rozmów powód miał możliwość zadawania pytań, z czego korzystał – na każde uzyskał odpowiedź. W. K. nie mówił, że cokolwiek jest dla niego niejasne co do tej transakcji. Doradca zbadała także profil inwestycyjny W. K. i uznał, że przedmiotowy instrument finansowy jest dla niego odpowiedni.

I C 1084/15

Zdarza się również, iż misselling jest błędnie interpretowany. W związku z dużym zaufaniem do instytucji (lub doradcy) i z pośpiechem dnia codziennego w podejmowaniu decyzji decyzje są podejmowane bez zachowania ostrożności, a w konsekwencji dochodzi do niewystarczającego zapoznania się z treścią dokumentów.

Powód zeznał, że 15.10.2010 r. przystąpił za pośrednictwem (...) Bank S.A. do umowy grupowego ubezpieczenia na życie i dożycie z Ubezpieczeniowym Funduszem Kapitałowym Klientów (...) Banku (...). Ofertę przystąpienia do umowy powód otrzymał od Banku, w którego imieniu skontaktowała się ze S. K. doradca klienta – M. K., od lat doradzająca powodowi w zakresie inwestowania środków pieniężnych w lokaty.

Ze względu na dotychczasową, kilkuletnią współpracę, powód darzył dużym zaufaniem zarówno Bank, jak i doradcę. M. K. namawiała mężczyznę, aby koniecznie przyszedł do Banku i skorzystał z oferty nowego produktu, który pozwoli mu oszczędzać z dużym zyskiem. Podkreśliła, że jest to limitowana oferta tylko dla wybranych, stałych i sprawdzonych już klientów banku. Propozycję argumentowała dużym popytem na dany instrument finansowy. Powód podał, że uległ tym przekonującym namowom.

W czasie rozmowy w placówce banku zaprezentowała ona powodowi zalety nowego produktu, wyjaśniając, że daje on możliwość skuteczniejszego oszczędzania i szybszego oraz wyższego zysku niż przy standardowych lokatach. Z zeznań M. K. wynika, że nie tłumaczyła powodowi treści dokumentów umownych. Posługiwała się jedynie tabelami i wykresami rysowanymi

na kartce papieru. Za ich pomocą sporządziła symulację zysków w oparciu o wskaźniki na rynkach światowych. W trakcie rozmowy z powodem cały czas posługiwała się zwrotami „oszczędzanie”, „lokata”, co utwierdziło powoda w przekonaniu, że jest to lokata długoterminowa.

Z uwagi na skomplikowaną treść tych dokumentów, dużą ilość definicji, odesłań i zwrotów o charakterze ekonomicznym powód, nie posiadając wiedzy prawniczej i ekonomicznej, nie był w stanie w pełni zrozumieć ich treści. Nie konsultując zawartości umowy i działając w zaufaniu do Banku oraz doradcy klienta, oparł się na nakreślonych wyjaśnieniach. Niestety, ale pomimo kolejnych lat oszczędzania i wysokich wpłat zysk się nie pojawiał – a zbliżał się piąty rok trwania umowy. W tym okresie powód był zapewniany o zyskach znaczących, które się nie pojawiały.

W czasie inwestycji, powoda zaniepokoiła informacja prasowa – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów w dniu 31.12.2013 r. wydał przeciwko bankowi decyzję, na mocy której ukarał go za stosowanie nieuczciwych praktyk rynkowych polegających na oferowaniu konsumentom pod pozorem lokaty oszczędnościowej umów ubezpieczenia na życie i dożycie z funduszem kapitałowym.

Sąd nie podzielił zdania powoda, co do uchybień banku i zwrócił uwagę na niedopatrzenie powoda. Podpisany dokument był opatrzony w nagłówku oznaczeniem nazwy ubezpieczyciela, zawierał także oznaczenia stron charakterystyczne dla umowy ubezpieczenia (tj. wskazanie ubezpieczającego banku, ubezpieczyciela i ubezpieczonego). Z treści deklaracji widać, iż nie jest to lokata bankowa, ale umowa z zakresu stosunków ubezpieczeniowych. Nawet jeżeli powód nie posiadał wcześniej żadnej odrębnej umowy ubezpieczenia na życie, to według sądu powinien dostrzec, że w umowie mowa jest o wypłacie świadczenia na wypadek śmierci ubezpieczonego.

Powód zeznał, że spieszył się i nie był przygotowany do spotkania w banku. Dodatkowo, ze względu na zmęczenie po pracy mógł być niezdolny do podjęcia decyzji. Zdaniem sądu powinien być poprosić o przekazanie mu wszelkich materiałów, obliczeń, symulacji, tabel czy wykresów, jakie miała mu prezentować M. K. Tak, aby dać sobie czas na zastanowienie.

Misselling odnosi się nie tylko do zachowania usługodawcy, ale także do całego otoczenia, które stwarza sytuację uniemożliwiającą klientowi właściwą ocenę specyfiki produktu. Jest to zjawisko, które godzi w spełnienie przesłanki naruszenia zbiorowych interesów konsumentów – wydaje się być zachowaniem sprzecznym z prawem lub dobrymi obyczajami. Instytucje finansowe mają dużą siłę negocjacyjną, więc mogą niejako narzucić kształt i brzmienie

umowy podpisywanej z klientem. Zdarza się, że konsument ulega presji lub nadmiernemu zaufaniu i (nawet nie zdając sobie sprawy z konsekwencji) podpisuje umowę. W takiej relacji dochodzi do asymetrii informacji dotyczących znajomości mechanizmów zawartych w umowie, a często także zrozumienia samego instrumentu finansowego.

4. SYTUACJA NA RYNKU W WYBRANYCH KRAJACH EUROPY MISSELLING W WIELKIEJ BRYTANII

Wielka Brytania jest przykładem kraju, który po implementacji unijnych przepisów finansowych (np. MiDIF I) i ram regulacyjnych, nadal może mieć problemy związane z masowych i powszechnym kryzysem sprzedaży niewłaściwej. Przed brexitem było to spowodowane słabymi praktykami zarządzania w przedsiębiorstwach finansowych, łagodnymi praktykami nadzorczymi i nieodpowiednimi działaniami egzekucyjnymi ze strony organu regulacyjnego.

Skargi klientów były najbardziej zauważalne w okresie 2007-2008. Zgodnie z *common law* wszystkie banki, które sprzedają klientom i klientom produkty oraz usługi finansowe, podlegają co do zasady obowiązkowi zachowania należytej staranności przy sprzedaży tych produktów i usług. Może on być związany z nakazem zbadania odpowiedniości produktów oraz ostrzeżenia klientów o ryzyku związanym z inwestowaniem. Obowiązek ten jednak podlega ograniczeniom wynikającym ze swobody umów – pozwala on na rezygnację z obowiązku należytej staranności, prowadząc do relacji *caveat emptor*.

Wprowadzony system *Financial Ombudsman Service* był wykorzystywany do wnoszenia roszczeń przeciwko bankom za niewłaściwą sprzedaż produktów finansowych.

MISSELLING W BELGII

W Belgii kryzys finansowy pokazał, że ryzyko systemowe może stanowić zarówno zagrożenie dla stabilności jak i nieść straty dla klientów detalicznych (pomimo regulacji finansowych UE). Najbardziej znane sprawy z zakresu missellingu dotyczą Citibanku oraz ARCO. Pierwsza z nich zakończyła się masowym napływem skarg konsumentów na wprowadzające w błąd informacje o produktach złożonych – prokurator wszczął postępowanie karne na podstawie naruszenia przepisów o nieuczciwych praktykach handlowych. Pówdztwo zostało ostatecznie oddalone. Druga zaś odnosiła się do inwestorów

ARCO, którzy twierdzili, że akcje ARCO były sprzedawane jako bezpieczna alternatywa dla rachunku oszczędnościowego, podczas gdy spółki ARCO przez lata inwestowały większość środków swoich akcjonariuszy w spółkę Dexia, która upadła w 2011 roku. Ze względu na medialność oraz polityczną wrażliwość sprawy rząd stworzył mechanizm rekompensaty dla inwestorów. Sądy jednak uznały belgijski system gwarancji depozytów za zbyt daleko idący w tym przypadku. W związku z tym kilka grup inwestorów wystąpiło do sądów cywilnych z roszczeniami o odszkodowanie.

MISSELLING W HISZPANII

Problem sektora bankowości w Hiszpanii opiera się głównie o rozdrobnienie systemu oraz słabe zarządzanie. Słabe zarządzanie przejawiało się tym, że dyrektorzy i/lub prezesi nie posiadali wystarczających kwalifikacji. Ponadto niektóre instytucje finansowe były kontrolowane politycznie, co oznaczało, że decyzje były często podejmowane z powodów politycznych. Słabe zarządzanie miało bezpośredni wpływ na wyniki tych instytucji finansowych.

Bankructwo Lehman Brothers w 2008 r. ukazało patologie w hiszpańskich instytucjach finansowych. Sprzedawano wówczas klientom detalicznym instrumenty finansowe, np. *participaciones preferentes* i inne instrumenty hybrydowe. Jednakże nazwa ta była myląca dla inwestorów detalicznych – *participaciones preferentes* nie mogły stanowić więcej niż 30% kapitału Tier, a oznaczają one akcje uprzywilejowane.

MISSELLING WE WŁOSZECH

Sytuacja we Włoszech przypomina problemy hiszpańskie. Sektor bankowy jest bardzo rozdrobniony i obejmuje kilka banków systemowych, ale także wiele średnich (*Banche Popolari*) i mniejszych banków spółdzielczych (*Banche di credito cooperativo*). *Banche Popolari*, choć większe od *Banche di credito cooperativo*, są również towarzystwami ubezpieczeń wzajemnych. Dlatego klient jest zobligowany do posiadania przynajmniej jednego udziału w spółce. Zdarzało się, że wymagano minimalnych ilości udziałów, aby móc korzystać z wzajemnych korzyści.

Małe banki nie miały dostępu do rynku obligacji lub miały go w ograniczonym zakresie. Niektóre z tych banków zaangażowały się w aktywne kampanie mające na celu pozyskanie nowych klientów. Są znane przypadki oferowania przez banki kredytu nowym klientom, którzy prawdopodobnie nie

otrzymaliby w przeciwnym razie kredytu w innym banku ze względu na ich zły profil lub historię kredytową, w zamian za zakup akcji.

WNIOSKI

Poziom ochrony inwestorów, w różnych krajach zależy od przepisów postępowania cywilnego. Mają one wpływ na łatwość uzyskania przez inwestorów odszkodowania. Dostępność procedury powództwa zbiorowego może ułatwić uzyskanie rekompensaty przez dużą grupę inwestorów, w tym inwestorów o mniejszych możliwościach.

Inwestorzy, którzy zostali dotknięci złymi praktykami, często gromadzą się w grupach interesów nawet bez wszczynania postępowania zbiorowego. Prowadzi to jedynie do powielania procesów, a nie realnego zapewnienia rozwiązania dla wielu drobnych inwestorów, którzy nie przyłączają się do żadnej grupy interesu. Przydatnym stają się uregulowania na poziomie unijnym.

5. METODY ZAPOBIEGANIA ZJAWISKOM MISSELLINGU W USŁUGACH FINANSOWYCH

POZIOM UNIJNY

Twórcy polityki UE postawili sobie za cel ujawnienie większej ilości istotnych informacji inwestorom i klientom doprowadzi do powstania bardziej efektywnego i optymalnego społecznie rynku. Potwierdzeniem tej tezy jest decyzja Rady UE w Lizbonie w czerwcu 1999 r. o przyjęciu Planu Działania w zakresie Usług Finansowych (FSAP). Obejmowała ona ponad 40 aktów prawnych mających na celu uczynienie europejskich rynków finansowych bardziej konkurencyjnymi i innowacyjnymi, aby mogły one konkurować w skali globalnej. FSAP zakładał, że główną rolą regulacji na rynkach finansowych jest ochrona inwestorów i konsumentów poprzez ujawnianie większej ilości informacji oraz że interwencja regulacyjna może być uzasadniona jedynie wtedy, gdy jest opłacalna i stanowi najmniej restrykcyjną opcję ochrony konsumentów.

Równie istotne było przyjęcie w 2004 r. dyrektywy w sprawie rynków instrumentów finansowych I (MiFID I 2004/39/WE). MiFID I zawierała nadrzędną zasadę najlepszej realizacji i miała zastosowanie do usług inwestycyjnych oraz systemów obrotu, w tym oficjalnych giełd i wielostronnych platform obrotu (MTF). Dyrektywa była uważana za kamień

miłowy rynków finansowych, w którym określono przepisy dotyczące harmonizację regulacji oraz skupiono się na większej ochronie inwestorów i konsumentów finansowych.

TAJEMNICZY KLIENT

Idea wprowadzenia instytucji „tajemniczego klienta” w sprawy rynku finansowego jest wyprowadzona wprost z Wielkiej Brytanii. W Zjednoczonym Królestwie stanowi technikę badawczą, stosowaną w gospodarce do prowadzenia pomiarów jakości świadczonych usług. Stanowi ona instrument pomocny w ujawnieniu nieprawidłowości już na etapie wstępnym – przedkontraktowym. Świadomość udokumentowania nieprawidłowości zarówno przez przedsiębiorców jak i klientów niesie obopólne korzyści. Przedsiębiorcy świadczą usługi z większą starannością na całym etapie kontraktowym, np. udzielając klientowi rzetelnych informacji oraz przestrzegając przed ryzykiem. Konsument za to jest dostatecznie poinformowany o konsekwencjach ekonomicznych oraz wykazuje większe zaufanie do instytucji, a nawet państwa.

NADZÓR NAD OCHRONĄ KONSUMENTÓW

W 2016 r. KNF monitorując praktyki rynkowe dotyczące klientów korzystających z usług podmiotów przed nią nadzorowanych, wykazała wiele nieprawidłowości. Czynności analityczne skupiały się na: analizie praktyki dystrybuowania ulotek/reklam przez jeden z oddziałów banków; analizie przypadku błędnego prezentowania przez bank wysokości oprocentowania lokaty promocyjnej; analizie praktyki banku za pobieranie opłat za wizyty terenowe u klientów; analizie praktyki banku w zakresie spełnienia obowiązków informacyjnych na etapie przedkontraktowym i badania zdolności kredytowej; analizie przekazu reklamowego banku dotyczącego oszczędnościowego rachunku online. Nieprawidłowości stwierdzono w zakresie art. 13 oraz 28 u.k.k, tj. informacji przedkontraktowych oraz obowiązkach pośrednika kredytowego.

Prezes UOKiK jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach ochrony konkurencji i konsumentów. Zakres działania Prezesa UOKiK zgodnie z art. 31 u.o.k.k, obejmuje m.in. sprawowanie kontroli przestrzegania przez przedsiębiorców przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów; wydawanie decyzji w sprawach wskazanych w ustawie;

przygotowywanie projektów rządowych programów rozwoju konkurencji oraz projektów rządowej polityki konsumenckiej; współpraca z krajowymi i międzynarodowymi organami i organizacjami, które w zakresie działania mają ochronę konkurencji i konsumentów. Katalog ma charakter otwarty.

Kontrola przeprowadzona przez NIK w okresie 5 sierpnia do 4 grudnia 2013 r. potwierdza sens utrzymywania organów, których zadaniem jest nadzór oraz ochrona konsumentów – szczególnie w obszarze finansowym. Wynika z niej, że ochrona praw klientów podmiotów rynku finansowego nie była skuteczna, mimo że podmioty (Prezes UOKiK, KNF, Rzecznik Ubezpieczonych) prawidłowo wypełniały obowiązki dotyczące ochrony konsumentów wynikające z przepisów prawa.

PRAKTYKI RYNKOWE

Zgodnie z treścią art. 4 ust. 1 ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, praktyka rynkowa stosowana przez przedsiębiorców wobec konsumentów jest nieuczciwa, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami i w istotny sposób zniekształca zachowanie przeciętnego konsumenta w procesie zawierania umowy. Zgodnie z ust. 2 tejże ustawy za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się w szczególności praktykę rynkową wprowadzającą w błąd oraz agresywną praktykę rynkową, a także stosowanie sprzecznego z prawem kodeksu dobrych praktyk.

Ważne jest, aby prawidłowo rozumieć pojęcie „dobrych obyczajów” – są to normy zwyczajowe i moralne, jakimi powinien kierować się przedsiębiorca w prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, taki stopień staranności oraz fachowości, jakiego należy oczekiwać zgodnie z przyjętymi zwyczajowo regułami w danej branży. Ich istota może wyrażać się we właściwym i rzetelnym informowaniu konsumenta o przysługujących mu uprawnieniach, istnieniu ryzyka związanego z przedsięwziętą czynnością. Za oczywiście sprzeczne z dobrymi obyczajami należy uznać niedoinformowanie konsumentów, wywoływanie u nich stanu dezorientacji i presji, wykorzystywanie niewiedzy i braku doświadczenia.

Praktyki wprowadzające w błąd to przykładowo: rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, rozpowszechnianie prawdziwych informacji w sposób mogący wprowadzać w błąd, działanie związane z wprowadzeniem produktu na rynek, które może wprowadzać w błąd w zakresie produktów lub ich opakowań, znaków towarowych, nazw handlowych lub innych oznaczeń indywidualizujących przedsiębiorcę lub jego produkty. Zakazy dotyczą

również samych działań reklamowych – w szczególności reklamy porównawczej w rozumieniu art. 16 ust. 3 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

PODSUMOWANIE

Usługi finansowe charakteryzują się dużym stopniem złożoności, brakiem dostatecznej przejrzystości oraz wysokim stopniem trudności. Ochrona konsumenta, mimo wprowadzanych obowiązków informacyjnych, zakazu wprowadzania w błąd oraz emisji nieuczciwych reklam nie może stanąć w miejscu. Jest to spowodowane rozwojem informacyjnym XXI wieku. Nie można doprowadzić do sytuacji „wścigu legislacyjnego” w drodze niedostatecznej ochrony konsumentów na rynku finansowym. Interesant na rynku usług finansowych potrzebuje bezsprzecznej ochrony i pomocy nie tylko w zakresie ochrony wyspecjalizowanych organów (prezes UOKiK, rzecznik konsumentów, KNF, organizacje konsumenckie), ale także musi rozwijać swoją wiedzę w zakresie, w którym podejmuje działania. Musi również panować nad własnymi emocjami – często spowodowanymi empatią oraz nadmiernym zaufaniem i przyzwyczajeniami. Wypada mieć nadzieję, że praktyki oraz zwiększona ochrona na polu krajowym jak również międzynarodowym pomogą w coraz lepszej ochronie oraz przeciwdziałaniu missellingu.

Dobry rynek finansowy powinien być nakierowany na przejrzystość oraz stabilność, powinien również zapewniać bezpieczeństwo i ochronę jego uczestników. Do ich zapewnienia potrzeba współpracy aktywności instytucji właściwych do ochrony konsumentów oraz samych zainteresowanych konsumentów. Niezwykle istotnym aspektem jest podejmowanie działań, które kompleksowo będą zmierzały do eliminowania nieuczciwych praktyk stosowanych pod ogólną nazwą missellingu.

BIBLIOGRAFIA

- Barth A., Mansouri S.,
2021 *Corporate culture and banking*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, s. 46-75.
- Colaert V., Incalza T.,
2018 *Mis-selling of Financial Products: Compensation of Investors in Belgium*, s. 10-29.

- Conac H.,
2018 *Mis-selling of Financial Products: Subordinated Debt and Self-placement*, s. 18-30.
- Hodgson G.,
1996 *Corporate Culture and the Nature of the Firm*, „Transaction Cost Economics and Beyond”, s. 249-269.
- Kunkiel A., Czarnecka M., Skoczny T. (red.)
1996 *Naruszenie dobrych obyczajów a praktyka naruszająca zbiorowe interesy konsumentów*, „Prawo konsumenckie w praktyce”, s. 94-111.
- Golecki M. J.,
2020 *Biała Księga Rzecznika Finansowego*
- Zunzunegui F.,
2018 *Mis-selling of Financial Products: Mortgage Credit*, s. 15-31
- van Thiel F., Leeuw F.,
2004 *The performance paradox in the public sector. Public Performance & Management Review*, s. 25, 267-281.
- Thakor A., Quinn R.,
2013 *The Economics of Higher Purpose*, ECGI - Finance Working Paper, s. 2.
- Dyrektywa Rady 93/13/EWG z dnia 5 kwietnia 1993 r. w sprawie nieuczciwych warunków w umowach konsumenckich.
- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. 1993 nr 47 poz. 211).
- Dyrektywa 2004/39/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 kwietnia 2004 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych zmieniająca dyrektywę Rady 85/611/EWG i 93/6/EWG i dyrektywę 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 93/22/EWG
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. 2007 nr 50 poz. 331).
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (Dz.U. 2007 nr 171 poz. 1206).

Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim (Dz.U. 2011 nr 126 poz. 715).

Ustawa z dnia 22 marca 2018 r. o komornikach sądowych (Dz.U. 2018 poz. 771)

I C 1084/15 - Wyrok Sądu Okręgowego we Wrocławiu (LEX nr 2117711)

XXV C 368/20 - Wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie (LEX nr 3081768)

I C 807/20 - Wyrok Sądu Okręgowego w Kielcach (LEX nr 3262986)

ETHICAL STANDARDS – FINANCIAL SERVICES MISSELLING AS A REGULATORY CHALLENGE

Abstract: Misselling is the sale of financial services that do not meet the needs of consumers or are sold in a manner inappropriate to the nature of those services. It is a concept that is not widely known, but due to rapid development, an increasing scale of the phenomenon is observed. The article shows the problem of misselling, giving the circumstances that favor its formation. Practices violating the collective interests of consumers were also characterized. On the example of court decisions in Poland, the practices that drive the phenomenon are shown. The author analyzes the concept on the example of the market situation in selected European countries. The study also presents a theoretical treatment of the problem and methods of its prevention.

Keywords: misselling, financial market, consumer interests, supervision

HRM I SOURCING TALENTÓW W SEKTORZE MASMEDIÓW

Streszczenie: Celem rozdziału jest przedstawienie istoty HRM (Human Resources Management) oraz przybliżenie znaczenia rekrutacji i selekcji kadry w procesie pozyskiwania talentów w sektorze masmediów¹. Artykuł zwraca uwagę na istotność procesu sourcingu² w managementcie organizacji medialnej z uwzględnieniem innowacyjnego i efektywnego zarządzania HR (Human Resources), które stanowi podstawę rozwoju danego projektu biznesowego, a także pośrednio wpływa na towarzyszące czynniki determinujące jego sukces w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjności oraz konkurencyjności wobec innych podmiotów gospodarczych z obszarów masmediów. Pozyskiwanie talentów w sektorze społecznej komunikacji stanowi kluczowy obszar zarządzania, który ma istotny wpływ na sukces i innowacyjność organizacji. W deskrypcji teorii zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w kontekście rekrutacji, artykuł przedstawia interakcję pomiędzy HRM a pozyskiwaniem talentów w nowoczesnym otoczeniu. Analiza wyraźnie wskazuje na konieczność badania roli ZZL (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi) w kontekście aspektów społecznych, ekonomicznych, kulturowych oraz aksjologicznych, zwłaszcza w ramach działalności w obszarze masmediów.

Słowa kluczowe: masmedia, zarządzanie, innowacje, komunikacja

WPROWADZENIE

Opracowanie w formie przeglądowej wyjaśnia kwestie, które

1 Termin "masmedia" odnosi się do środków masowego przekazu, czyli mediów, które docierają do szerokiej publiczności, takiej jak telewizja, radio, gazety, czasopisma, internet itp.

2 Sourcing – to kompleksowa strategia przedsiębiorstwa definiująca, w jaki sposób i przez kogo obsługiwane będą poszczególne procesy biznesowe, bądź obszary funkcjonalne firmy. Źródło: Encyklopedia Zarządzania.

bezpośrednio oddziałują na zarządzanie ZZL, a także występujące czynniki zewnętrzne, związane ściśle z otoczeniem organizacji medialnej oraz wewnętrzne odnoszące się do zatrudnionej kadry pracowniczej. W branży medialnej, która działa w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku, kapitał ludzki stanowi fundament sukcesu. To ludzie, ich kreatywność i umiejętności tworzą wartość dodaną, generują innowacje i dostarczają wysokiej jakości treści i usługi. Przewodnie atuty zasobów ludzkich, takie jak doświadczenie, motywacja, wiedza, talent, postawy, wartości oraz lojalność są niemal gwarancją, że przy pomocy takich walorów, organizacja osiągnie swoje zamierzone cele (Miś 2020, s. 26-32). W erze cyfrowej rewolucji informacyjnej, masmedia odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu opinii publicznej, dostarczaniu treści edukacyjnych i rozrywkowych, a także w propagowaniu informacji na temat najważniejszych wydarzeń globalnych. Efektywne zarządzanie HR w masmediach umożliwia dostosowywanie się do szybko zmieniających się trendów, technologii i oczekiwań odbiorców. Poprzez inwestowanie w rozwój kompetencji cyfrowych, multimedialnych oraz kreatywności, organizacje mogą utrzymać konkurencyjność. Wpływ zarządzania personelem na wartość i konkurencyjność organizacji jest bardzo ważnym elementem w procesie decyzyjnym, który oddziałuje na rozwój dalszej polityki kierowania sformułowanej na celach, wyzwaniach oraz modelach i metodach działania, stosowanych w prawidłowo rozwijającej się organizacji (Juchowicz 2016, s. 71-88). Artykuł przedstawia analizę najnowszych trendów, wyzwań i praktyk związanych z HRM i sourcingiem talentów w sektorze medialnym oraz strategiami pozyskiwania i utrzymania profesjonalistów branżowych. Biorąc pod uwagę dynamiczny charakter tego obszaru działalności, analiza ma na celu dostarczenie nowych spostrzeżeń i wskazówek, które mogą wspomóc organizacje medialne w skutecznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ponadto rozdział ma na celu zgłębienie tematu HRM i pozyskiwania talentów w sektorze masmediów. Autor w pięciu podrozdziałach, dokonuje analizy procesów naboru kadry poprzez eliminację pozostałych pretendentów starających się o zatrudnienie w organizacji medialnej, którzy w mniejszym stopniu spełniają wymagania stawiane wzorcowemu pracownikowi. W posumowaniu zaprezentowano korelacje poglądów i wyników analitycznych, a także autorskie spostrzeżenia i wnioski zakończone stosownymi konkluzjami.

HR W UJĘCIU KLASYCZNYM

W dynamicznym środowisku medialnym, rozwijanie kompetencji

cyfrowych, elastyczność w modelach pracy oraz promowanie kultury innowacji są kluczowymi wyzwaniem. W miarę wzrostu znaczenia sektora medialnego, rośnie też potrzeba pozyskiwania i angażowania osobliwych talentów, które będą nie tylko nadążać za bieżącymi trendami, ale także tworzyć nowe perspektywy i obszary propagacji treści. Podczas omawiania tematu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, należy odnieść się do klasycznej teorii organizacji, na której w przeważającej mierze bazuje HR. Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi w swym założeniu powinno niwelować niepożądane skutki związane z procesem zatrudnienia, wykonywaniem pracy i jej rozwiązaniem. W branży medialnej, która opiera się na innowacjach i ciągłym rozwoju, rozwijanie liderów jest kluczowe. Poprzez identyfikację i rozwijanie potencjału wewnątrz organizacji, można kształtować przyszłość branży i utrzymać konkurencyjność. (Fliśnik 2023b, s. 101-105). Optymalne zarządzanie kapitałem ludzkim zmniejsza niechęć załogi do pracy, stymuluje twórcze myślenie, pomaga w samookreśleniu i samokontroli personelu oraz co najważniejsze dla pracowników, to pomaga w zapewnieniu adekwatnego wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy (Szramowski 2018, s. 9-19).

W definicjach określających obszar nauki z obszaru HRM można spotkać pewną nieścisłość, która wiąże ze skrótem myślowym nawiązującym do zasobów jako pracowników, jednak to nie sami ludzie są zasobami, tylko ludzie dysponują zasobami w postaci umiejętności, zdolności wiedzy, motywacji i postawy. Należy tu zaznaczyć, że właścicielami „zasobu ludzkiego” w tym przypadku są poszczególni pracownicy, którzy sami decydują o stopniu zaangażowania w udział wykonywanej pracy, natomiast działania organizacji w zakresie ZZL zmierzają do wzrostu rozwoju zawodowego oraz podtrzymania stanu zatrudnienia personelu (Juchowicz 2016, s. 57-68).

Zarządzanie zasobami ludzkimi spełnia szereg funkcji organizacyjnych w przedsiębiorstwie, a w szczególności w zakresie polityki personalnej, zarządzania i administrowania personelem, zarządzania potencjałem pracy, kierowania zasobami ludzkimi oraz zarządzania potencjałem społecznym i sourcingiem talentów w cyfrowej rzeczywistości (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz 2023, s. 69-78).

HRM można zdefiniować jako „rzeczowe traktowanie personelu”, które określane jest poprzez liczbę zatrudnionych pracowników, „jakościowe traktowanie pracowników” wyrażane potencjałem zatrudnionych, którzy stanowią kapitał społeczny. W tym przypadku szczególne znaczenie posiadają pracownicy, ich zaangażowanie, utalentowanie i profesjonalizm wnoszony do zespołu działającego w dynamicznym sektorze medialnym. ZZL definiuje się też jako

„zarządzanie odnoszące się do kapitału społecznego”, w którym rola kierownika odnosi się do podmiotu zarządzającego potencjałem ludzkim. HRM i pozyskiwanie talentów w sektorze masmediów stanowi kluczowy obszar zarządzania, który ma istotny wpływ na sukces i innowacyjność w branży. W tym dynamicznym środowisku, rozwijanie kompetencji cyfrowych, elastyczność w modelach pracy oraz promowanie kultury innowacji są kluczowymi wyzwaniami (Fliśnik 2023a, s. 61-65).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle opracowań naukowych i w oparciu o literaturę akademicką wykazuje praktyczne zastosowanie rozwiązań metodologicznych i teoretycznych bezpośrednio w przedsiębiorstwach medialnych zorientowanych na innowacyjność. Zarządzanie kapitałem ludzkim w takich organizacjach, stanowi zestaw ukierunkowanych działań związanych z utalentowaną kadrą otwartą na osiągnięcie wyznaczonych celów organizacji i zaspokojenie potrzeb potencjału społecznego przedsiębiorstwa. HRM i sourcing talentów w sektorze medialnym stanowi obszerną frakcję organizacyjną przedsiębiorstwa, które swym zakresem obejmuje chronologiczny podział etapów związanych z zatrudnieniem personelu w zakresie planowania, rekrutacji, selekcji, motywacji poprzez system ocen i wynagrodzeń oraz przeniesień na redukcji kończąc (Miś 2020, s. 53-59).

HR W POZYSKIWANIU TALENTÓW WEDŁUG LITERATURY

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji i teorii związanych pozyskiwaniem świeżej kadry pracowniczej. Organizacja medialna powinna określić, gdzie można znaleźć profesjonalnych i utalentowanych kandydatów. To może obejmować rekrutację zewnętrzną, jak również wewnętrzną, aby wyłonić talenty wśród obecnych pracowników. Ważnym procesem występującym po procedurze rekrutacji pracowników jest ich umiejętna dalsza selekcja, która stanowi jedno z narzędzi ZZL (Król, Ludwicyński 2023, s. 37-51). Selekcja w literaturze jest określana jako proces wyboru pracownika przez eliminację pozostałych osób na zasadzie spełnienia przez danego kandydata w większym stopniu oczekiwań pracodawcy od pozostałych chętnych na dane stanowisko, którzy w mniejszym stopniu spełniają warunki naboru stawiane idealnemu pracownikowi (Stuss 2021, s. 52-59).

Według przekazu naukowej literatury, stosowane w organizacjach medialnych standardowe procedury rekrutacyjno-selekcyjne nowych ze szczególnymi predyspozycjami i talentami kandydatów na pracowników, stanowią zestaw narzędzi skutecznych i praktycznych, tworzonych a następnie

z powodzeniem wykorzystywanych przez kadry rekrutacyjne na potrzeby przedsiębiorstwa (Pauli 2016, s. 152-158). Proces selekcji kandydatów na pracowników powinien odbywać się w taki sposób, aby procesy rekrutacji były spersonalizowane pod z góry założone preferencje oraz w późniejszej selekcji mogły przebiegać zgodnie z ogólnymi kanonami i profesjonalnymi metodami oraz standardami pozyskiwania dla przedsiębiorstw brakującej kadry pracowniczej (Fliśnik 2023b, s. 107-111). Opisywane w literaturze i wykorzystywane w praktyce przez zespoły ekspertów kadrowych, skuteczne metody przeprowadzania rekrutacji, często są znacznym źródłem wielu informacji o aplikantach, które ukazuje ich potencjał pracowniczy, talent, posiadaną wiedzę oraz umiejętności zawodowe. W literaturze i teorii z dziedziny HR, funkcjonuje popularne stwierdzenie mówiące, że przydatność zawodowa dla organizacji przyszłego pracownika powinna być mierzona według tego, co może on wnieść (kwalifikacjami, doświadczeniem) do zwiększenia rozwoju przedsiębiorstwa i jest funkcją składową jego kwalifikacji z motywacjami (Król, Ludwiczynski 2023, s.171-196). Sprawą bardzo istotną, a wręcz nadrzędną w procesie post-rekrutacyjnym, czyli selekcji pracowników, jest możliwie trafny wybór strategii przyjętych procedur selekcyjnych zastosowanych w celu precyzyjnego określenia dalszego działania rekrutacyjnego. Pozyskiwanie talentów to kluczowy proces, który pozwala na zatrudnianie osób z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem. Sekwencja pozyskiwania talentów w organizacji przedstawiono na rysunku nr 1., który obrazuje podział na czynniki pozytywne i negatywne przyjętej strategii działania rekrutacyjnego.

Rys. 1. Schemat podziału strategii selekcyjnych w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie, M. Suchar, Rekrutacja i selekcja personelu, wydanie trzecie, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

Przy wyborze strategii pozyskania nowej specjalistycznej i utalentowanej kadry, rekruter powinien posiadać bardzo duże doświadczenie i wiedzę na temat stanowiska oraz samej pracy, którą w przyszłości ma wykonywać kandydat. Powinien znać charakter, cechy i kwalifikacje, które są niezbędne na danym stanowisku, w celu zapewnienia osiągnięcia sukcesu. Wybór właściwej strategii działania nie jest zadaniem łatwym, ponieważ w wielu przypadkach kandydaci w ekstremalnych sytuacjach okazują różne cechy zachowania (Prokopowicz 2023. s. 78-93). W przygotowaniu do postępowania selekcyjnego

należy określić kierunek działania rekrutera lub grupy rekruterów, który zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurą może skutecznie posłużyć jako selekcyjne narzędzie wspomagające rekruterów w dążeniu do wyeliminowania kandydata, który jest niezgodny z założonym profilem idealnego pracownika w danym przedsiębiorstwie. Rekruter w procesie każdorazowej selekcji zwraca uwagę na priorytet możliwość kontynuacji przez danego kandydata działań, możliwie w najwyższym stopniu na danym stanowisku, które zapewnią satysfakcję zainteresowanym stronom, zarówno pracownikowi w postaci wynagrodzenia za wkład wydajnej pracy, jak i pracodawcy za korzyści wynikające z kwalifikacji pracobiorcy (Stuss 2021, s. 71-79).

Konkurencja o wysoko wykwalifikowanych specjalistów w branży mediów wymaga nowatorskich praktyk rekrutacyjnych oraz skutecznego utrzymania talentów w organizacji. Działania takie obejmują inwestowanie w rozwój umiejętności cyfrowych, tworzenie elastycznych modeli pracy oraz promowanie środowiska, które wspiera kreatywność i innowacyjność. Wyzwania w kontekście HRM można ulokować w obszarach takich jak: Konkurencja o Talent - wysoka konkurencja o wysoko wykwalifikowanych specjalistów w branży medialnej, co sprawia, że pozyskiwanie i zatrzymywanie najlepszych talentów jest trudniejsze. Szybkie Tempo Zmian Technologicznych - ciągłe zmiany w technologiach i platformach mediowych wymagają od pracowników szybkiego dostosowywania się i posiadania aktualnej wiedzy. Zarządzanie Zespołem na Odległość - skuteczne zarządzanie zespołami pracującymi zdalnie lub rozproszonymi, wymaga nowych umiejętności i narzędzi komunikacyjnych. Odpowiedzialność Społeczna i Etyka - konieczność uwzględnienia aspektów etycznych i społecznych w produkcji i dystrybucji treści medialnych, co wymaga uwzględnienia w strategiach HRM.

PROCES DOBORU KANDYDATÓW

Można założyć, że praktycznie każdy proces rekrutacyjny w organizacji medialnej, niezależnie od czasu, formy i sposobu jego przeprowadzenia, zawsze kończy się (za wyjątkiem szczególnych przypadków) pozyskaniem odpowiedniej grupy kandydatów zainteresowanych określonym stanowiskiem pracy (Sońta-Drażkowska 2020, s. 14-19). Kolejnymi podejmowanymi krokami w pozyskiwaniu kandydatów na wakuujące stanowisko pracy w organizacji jest złożony etap doboru profesjonalnych i utalentowanych pracowników, którym jest proces selekcji kandydatów aplikujących o posadę na oferowanym stanowisku pracy, polegający na szeregu specjalistycznych działań kadrowych

pozwalających dokonać wyboru jednej lub więcej osób spośród grupy, właściwych pod względem kwalifikacji i predyspozycji na oferowane przez pracodawcę stanowisko lub stanowiska pracy, według ustalonych wcześniej kryteriów i standardów obowiązujących w przedmiotowej organizacji (Dolot 2014, s. 251-267).

W standardowym cyklu pozyskania i doboru personelu, do priorytetowych zadań procesu HR i sourcingu talentów, należy efektywne gromadzenie niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania organizacji, odpowiedniej pod względem potencjału, talentu, posiadanej wiedzy i kwalifikacji kadry pracowniczej. Już z założenia proces rekrutacji, a następnie selekcji przyszłej kadry pracowniczej powinien być przeprowadzany tak, aby można było zachować podstawowe zasady efektywności i racjonalności gospodarowania zasobami ludzkimi (Miś 2020, s. 32-38). Wybór potencjalnych kandydatów na przyszłych pracowników, nazywany odmiennie też „pozyskiwaniem kadry”, jest składową przeprowadzanych w różnym czasie wielu specjalistycznych czynności rekrutacyjnych, które z założenia, mają głównie na celu zapewnienie przedsiębiorstwu wystarczającej liczby kompetentnych pracowników, których kwalifikacje, a w konsekwencji efektywność pracy, powinna w dużej mierze przyczyniać się do spełnienia wyznaczonej misji, rozwoju oraz celów danego przedsiębiorstwa (Mitoraj-Jaroszek 2014, s. 73-86).

W każdej organizacji medialnej, selekcja kandydatów na pracowników to jedno z podstawowych narzędzi w HRM. Dobór pracowników poprzez selekcję grupy po-rekrutacyjnej, jest zasadniczo procesem zbierania szczegółowych informacji o kandydatach na pracowników danej organizacji i wyboru najbardziej adekwatnego spośród pozostałych aplikujących na wakujące stanowisko w przedsiębiorstwie (Juchnowicz 2016, s. 55-73).

Proces wyboru pracownika na zasadzie eliminacji pozostałych kandydatów ubiegających się o oferowane stanowisko pracy w organizacji medialnej a niespełniających wymagań stawianych „doskonałemu” pracownikowi jest sotoowany jako najczęstsza forma selekcji kandydatów.

Selekcja w praktyce charakteryzuje się kilkoma kryteriami i jest rozumiana dwojako:

1. Jako jeden z kilku etapów rekrutacji, który jest składową jednolitego procesu pozyskiwania pracowników.
2. Jako odrębny proces nie będący częścią procesu rekrutacyjnego. Następujący po rekrutacji, a polegający na odrzuceniu aplikacji kandydatów niespełniających wymagań stawianych przez pracodawcę.

Ogólnie można przyjąć, że selekcja kandydatów to strategia planowania zasobów ludzkich zgodnie z przyjętymi kryteriami wymagań założonych przez daną organizację, charakteryzująca się czynnościami organizowania, służącymi zaspokajaniu planowanych przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem towarzyszących czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych panujących na konkurencyjnym rynku pracy (Pocztowski 2016, s. 21 – 28).

W procedurze selekcyjnej przy doborze kandydatów na pracowników danej organizacji, wymagane jest maksymalne selektywne dopasowanie indywidualnych cech i predyspozycji potencjalnego kandydata na przyszłego pracownika do danego stanowiska pracy. Trafne dobranie cech i predyspozycji zaangażowanych kandydatów do wymagań kwalifikacyjnych na danym stanowisku pracy, jest w pełni możliwe tylko przy prawidłowo zaplanowanej, zorganizowanej i przeprowadzonej rekrutacji, a następnie odpowiedniej i skrupulatnej selekcji kandydatów na przewidywane do osadzenia stanowisko pracy (Król, Ludwiczynski 2023, s. 185-203).

SELEKCJA KANDYDATÓW JAKO CZĘŚĆ HRM

Ważnym składnikiem procesu rekrutacyjnego, a szczególnie selekcyjnego zasobów ludzkich w organizacji medialnej jest zamieszczenie jasnych i zrozumiałych informacji odnośnie warunków oferowanego stanowiska pracy, oraz co bardzo istotne, to podanie wysokości wynagrodzenia i szansy rozwoju zawodowego przyszłego pracownika. Wiadomość taka powinna zostać w sposób klarowny przedstawiona jak największemu ogółowi, tak aby kandydaci zachęteni korzystnymi walorami materialnymi i dodatkowo niematerialnymi, chętnie składali swoje oferty na ogłoszone do obsadzenia stanowisko (Stuss 2021, s. 102-129). Sukces rekrutacyjny przekłada się korzystnie na sam proces selekcji kandydatów, z którego rekruterzy będą mogli w większej mierze pozyskać oferentów spełniających wymagania pracodawcy. Jasno i przejrzysto określone zasady naboru na wakuujące stanowisko pracy, przyczyniają się bezpośrednio na łatwość pozyskania odpowiedniego kandydata, jak również w późniejszym okresie czasu, już po zatrudnieniu, na pozytywne oddziaływanie motywacyjne na świadczących już pracę osób (Pocztowski 2016, s. 105-107).

Jednym z zadań HRM jest przeprowadzenie planowania zatrudnienia, następnie zorganizowana rekrutacja kandydatów oraz w dalszej kolejności,

procedury polegającej na selekcji kandydatów. Szczegółowy przebieg selekcji zamieszczono na poniższym diagramie (rys.2).

Rys.2. Procedura selekcji kandydatów na pracowników w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Listwan 1999.

Zadaniem funkcji rekrutacyjnej w przedsiębiorstwie jest zwrócenie uwagi możliwie dużej liczby uczestników i zachęcenie do zainteresowania się ofertą pracy w firmie organizującej nabór i złożenia swojej aplikacji. Natomiast funkcja wstępnej selekcji oferentów powinna w precyzyjny, jasny i sprawny sposób określać wszystkie warunki i kryteria progowe wyznaczone dla zatrudnienia, tak aby w możliwie największym stopniu uniknąć ewentualnego składania aplikacji przez przypadkowych kandydatów, które w bardzo małym stopniu lub w ogóle nie spełniają wymaganych predyspozycji kwalifikacyjnych. Wdrożenie przez służby rekrutujące skutecznego procesu selekcji kandydatów, skróci czas obsługi całego procesu i obniży koszty analizowania ofert oraz nie narazi na ewentualny stres oferentów, których aplikacje o pracę nie zostaną przyjęte (Wziątek-Staśko 2019, s. 239 - 246).

RODZAJE METOD DOBORU KANDYDATÓW

W sytuacji, kiedy liczba kandydatów zewnętrznych na pracowników przekracza możliwości standardowej selekcji kandydatów, organizacja powinna wprowadzić metody umożliwiające sprawniejszą redukcję dużej liczby kandydatów, którzy w mniejszym stopniu spełniają wymagania stawiane

potencjalnym pracownikom od innych oferentów. W takim przypadku organizacja może zastosować standardową metodę wykorzystywaną powszechnie w selekcji kandydatów, którą jest analiza danych związanych z doświadczeniem zawodowym wykazanim w CV i liście motywacyjnym. W kolejnym etapie selekcji można przeprowadzić „selekcję kandydatów” porównując wymogi formalne stawiane dla danego stanowiska np. wykształcenie oraz doświadczenie na danym stanowisku (Turek, Henkens 2020, s. 551–563).

Oprócz tradycyjnych metod stosowanych podczas selekcji kandydatów, stosowane są bardziej zaawansowane techniki jak np. popularna „Play-Off” czyli „bieg przez płotki”, która wykorzystuje procesy selekcji w formie testów i rozmów. W postępowaniu kwalifikacyjnym, Play-Off wprowadza selekcje na każdym etapie rekrutacji. Wybór oferentów przy tej metodzie jest szybki i łatwy, ponieważ dokonywany jest pośród niewielkiej liczby kandydatów, którzy przeszli pomyślnie wstępne testy. Eliminacja kandydatów następuje w początkowym etapie selekcji i jest obciążona dużym prawdopodobieństwem błędu.

W metodzie „kompensacyjnej”, decyzje o przyjęciu względnie odrzuceniu kandydata są podejmowane w końcowej fazie selekcji. Ostateczne decyzje podejmuje się dopiero po przeprowadzeniu wszystkich przewidzianych etapów rekrutacji. Metoda ta jest znacznie dłuższa i bardziej czasochłonna, jednak umożliwia dobrze poznać wszystkich pretendentów, przez co błąd możliwości złego wyboru jest niewielki (Sulich 2015, s. 37-53).

Kolejną powszechnie stosowaną metodą selekcji rekrutacyjnej jest technika „hybrydowa” czyli mieszana. Zgodnie z nazwą zawiera wspólne elementy metod „play-off” oraz „kompensacyjnej”. Metoda ta jest często stosowana ponieważ przyspiesza selekcję, a margines błędnej decyzji rekrutacyjnej jest znikomy (Król, Ludwicyński 2023, s. 132-148).

Istotnymi metodami w procesie pozyskiwania pracowników, są testy selekcyjne, które równie chętnie są wykorzystywane podczas rekrutacji i selekcji pracowników. W tej grupie częste zastosowanie mają testy wiedzy i psychologiczne.

Testy wiedzy pozwalają sprawdzić, w jakim stopniu przygotowanie w toku kształcenia i doświadczenia zawodowego spełnia wymagania stawiane przez pracodawcę. Testy takie walidują informacje podane przez kandydata w swoim CV, np. odnośnie obsługi specjalistycznych programów komputerowych czy znajomości języków obcych.

Z kolei testy psychologiczne należą do grupy specjalistycznych i sprawdzają osobowość kandydata. Podczas takich testów określane są cechy (zalety i wady), odporność na zjawiska stresogenne ewentualnie niebezpieczne

i trudne sytuacje w nowych rolach (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz 2023, s. 84-93). Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem, testy psychologiczne muszą przechodzić osoby, które pracują zawodowo w transporcie drogowym, operatorzy maszyn i urządzeń oraz wojskowi, policjanci i podobne służby mundurowe.

Wyszczególniając metody pozyskiwania kandydatów należy też zwrócić uwagę na nowe trendy w HRM takie jak: Elastyczne Modele Pracy - wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca zdalna, kontraktowa lub outsourcing, aby dostosować się do zmieniających się potrzeb rynku i preferencji pracowników. Rozwój Kompetencji Cyfrowych - wzrost znaczenia umiejętności związanych z technologią i cyfrowymi narzędziami w odpowiedzi na rosnący wpływ mediów cyfrowych. Innowacje w Procesach Rekrutacyjnych - wykorzystywanie nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja i analiza danych, w procesach rekrutacyjnych w celu zwiększenia efektywności i trafności wyboru kandydatów. Dywersyfikacja Zespołów - dążenie do większej różnorodności w zespołach, uwzględniając różnice w kulturze, doświadczeniach i perspektywach, co może sprzyjać kreatywności i innowacyjności. Rozwój Liderów Wewnętrznych - promowanie rozwoju liderów z wewnątrz organizacji, którzy rozumieją specyfikę branży medialnej i są zdolni do kształtowania przyszłości.

POSUMOWANIE

W dobie niezwykle dynamicznych przemian związanych z rozwojem gospodarki opartej na nauce i nowych technologiach, a w szczególności wszechobecnej cyfryzacji, proces HRM i sourcing talentów, nabiera szczególnego znaczenia. Proces ten ma na celu właściwe wykorzystanie potencjału kadr pracowniczych. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji i teorii wskazujących, że proces ten będzie wówczas w pełni efektywny, kiedy pracownicy będą dobrze traktowani oraz zapewni im się możliwości pełnego rozwoju zawodowego.

Podsumowując rozdział omawiający wycinek procesu HRM i sourcingu talentów, należy zwrócić uwagę, że w dobie rozwoju technologicznego i rewolucyjnych zmian gospodarczych wywołanych pandemią, stereotypowe procesy związane z ZZL uległy diametralnej przemianie. Analizując najnowszą literaturę przedmiotu, można zauważyć, że w procesie HRM i sourcingu talentów, w bardzo szybkim tempie zachodzą zmiany związane z postępem technologicznym, a w szczególności cyfryzacją gospodarki. Przyszłość

zarządzania zasobami ludzkim z pewnością będzie pod oddziaływaniem nowych technologii. Już teraz wiele przedsiębiorstw korzysta z komunikacji zdalnej. Urządzenia cyfrowe zdominowały przekaz wszelkiego rodzaju informacji, pośredniczą w komunikacji międzyludzkiej, nauce i pracy.

Większość użytkowników cyfrowych urządzeń elektronicznych, szczególnie internetu, uczestniczy w kreowaniu nowych zachowań, innego postrzegania otoczenia i co najważniejsze, wpływu na „rynek pracy” (zatrudnienie i pracodawców). Można wnioskować, że wiele tradycyjnych sposobów postępowania z obsługą kadrową, w najbliższym czasie ulegnie zmianie. Niektóre organizacje już kontaktują się z pracownikami wyłącznie drogą elektroniczną, którzy swoje tradycyjne stanowiska pracy przenieśli do miejsca zamieszkania.

Dokonując syntetycznego podsumowania przedstawionych w opracowaniu różnych teorii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności rekrutacji i selekcji, można zauważyć, że analiza interakcji HRM i sourcingu talentów z współczesnym otoczeniem, wnosi wiele cennych spostrzeżeń, które wykazują, że ZZL powinno być badane zarówno z uwzględnieniem kontekstu społecznego, ekonomicznego, politycznego, kulturowego, aksjologicznego oraz w perspektywie fenomenu cyfryzacji życia społecznego i zawodowego w środowisku masmediów.

BIBLIOGRAFIA

Dolot A.

2014 *Rola procesu rekrutacji pracowników w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw*, Przedsiębiorczość – Edukacja Vol. 10.

Fliśnik C.

2023a *Kommunikationsmanagement in zeiten der digitalisierung traditioneller medien und der evolution von social media*, Nauki humanistyczne i społeczne w perspektywie interdyscyplinarnej, Tom III, Archaeograph, Łódź.

2023b *Zarządzanie konwergencją innowacyjnych mediów*, Kierunki rozwoju teorii i praktyki zarządzania w kontekście badań młodych naukowców, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.

Juchnowicz M.

2016 *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Król H., Ludwicyński A.
 2023 *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mitoraj-Jaroszek M.
 2014 *Zarządzanie rozwojem pracowników – kompleksowe i praktyczne ujęcie*, Wyd. ONE PRESS, Gliwice.
- Miś A.
 2020 *Zarządzanie talentami w polskich organizacjach architektura systemu*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pauli U.
 2016 *Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pocztowski A.
 2016 *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Prokopowicz P.
 2023 *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Sidor-Rządkowska M., Sienkiewicz Ł.
 2023 *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Sońta-Drażkowska, E.
 2020 *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*. Warszawa PWE.
- Stuss M.
 2021 *Zarządzanie talentami, Koncepcje, modele i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Sulich A.
 2015 *Modele i techniki rekrutacji i selekcji realizowane przez przedsiębiorstwa w województwie dolnośląskim*, Zgorzelec.
- Szramowski D.
 2018 *Kapitał ludzki w mikro i małych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Turek, K., Henkens, K.

2020 *How Skill Requirements Affect the Likelihood of Recruitment of Older Workers in Poland: The Indirect Role of Age Stereotypes*. *Work, Employment and Society*, 34(4).

Wziątek-Staško, A.

2019 *Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

HR AND TALENT SOURCING IN THE MASS MEDIA SECTOR

Abstract: The aim of the chapter is to present the essence of HRM (Human Resources Management) and the importance of staff recruitment and selection in the process of talent acquisition in the mass media sector¹. The article draws attention to the importance of the sourcing process² in the management of a media organization, taking into account innovative and effective HR management (Human Resources), which is the basis for the development of a given business project and also indirectly influences the accompanying factors determining its success in the field of entrepreneurship, innovation and competitiveness compared to others. business entities from the areas of mass media. Talent acquisition in the social communication sector is a key management area that has a significant impact on the success and innovation of the organization. In the description of the theory of human resources management, especially in the context of recruitment, the article presents the interaction between HRM and talent acquisition in a modern environment. The analysis clearly indicates the need to examine the role of HRM (Human Resources Management) in the context of social, economic, cultural and axiological aspects, especially in the context of activities in the area of mass media.

Keywords: mass media, management, innovation, communication

RAFAŁ ŚPIEWAK

INSTYTUT ZARZĄDZANIA I GOSPODARKI USŁUG TURYSTYCZNYCH,
WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI

WERONIKA ORLICH

STUDENCKIE KOŁO NAUKOWE TUR, WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI

TEORIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH W EKONOMICE TRANSPORTU

Streszczenie: W rozdziale tym przedstawiono zagadnienie teorii kosztów transakcyjnych odnoszących się do ekonomiki transportu. Dokonano przeglądu i charakterystyki podstawowych bodźców wpływających na poziom oddziaływania kosztów transakcyjnych w obszarze działalności przedsiębiorstw transportowych. Ponadto dokonano charakterystyki głównych rodzajów kosztów transakcyjnych identyfikowanych w ekonomice transportu, jak również rodzajów przepływów i sposobów minimalizacji kosztów transakcyjnych. Z uwagi na dużą złożoność łańcuchów logistycznych w rozdziale tym podjęto się próby odpowiedzenia na pytanie, czy działania ukierunkowane na minimalizację kosztów transakcyjnych zawsze są pozytywne dla przedsiębiorstw transportowych? Jak wykazano w rozdziale, odpowiedź nie zawsze jest jednoznaczna.

Słowa kluczowe: logistyka, ekonomika transportu, teoria kosztów transakcyjnych, TSL

WSTĘP

Przyjmując, że usługi konserwacyjne i naprawa pojazdów, które należą do przewoźnika, będą tańsze, jeżeli zostaną one powierzone wyspecjalizowanemu warsztatowi, a nie utworzonemu przez niego własnemu warsztatowi z całym niezbędnym wyposażeniem. Warto zatem się zastanowić jaki jest więc powód, dla którego przewoźnik miałby podjąć decyzję o ponoszeniu wyższych kosztów i utworzeniu własnego punktu naprawy pojazdów?

Głównym powodem, dla którego przewoźnik mógłby zdecydować się na utworzenie własnego warsztatu naprawczego, jest kontrola nad jakością i terminowością wykonanych napraw (Williamson O.E., 1985, 1998 s. 23–58). Ograniczenie asymetrii informacji między przewoźnikiem a zewnętrznym warsztatem pozwala na lepsze monitorowanie i nadzorowanie procesu naprawy. Przewoźnik ma lepszą wiedzę na temat stanu swoich pojazdów i może zaoferować bardziej indywidualne i dopasowane usługi naprawcze. Dodatkowo, posiadanie własnego warsztatu może pomóc w minimalizacji ryzyka napraw niewłaściwie wykonanych przez zewnętrznych dostawców usług naprawczych (Molho I., 1997). Właściciel pojazdu ma większą pewność, że naprawy będą przeprowadzane zgodnie z określonymi standardami i wymaganiami. Mimo że koszty utworzenia i utrzymywania własnego warsztatu są wyższe, przewoźnik może uznać to za inwestycję w długoterminową kontrolę i jakość swojej floty pojazdów (Akerlof G.A., 1970, s. 488–500.).

Jest to ściśle związane z poziomem zaufania, który przewoźnik ma do swoich kontrahentów. Na przykład, jeśli przewoźnik ma zaufanie do warsztatu, w którym wykonuje się naprawy jego pojazdów, to nie będzie musiał martwić się o jakość tych napraw. Wysoki poziom zaufania zmniejsza również potrzebę poszukiwania dodatkowych informacji, ponieważ z założenia zakłada się, że druga strona nie będzie oszukiwać ani kłamać. Jeżeli warsztat naprawczy nie wykonuje naprawy z wysoką jakością, może to prowadzić do częstych awarii pojazdów ciężarowych, zarówno kosztownych jak i czasochłonnych. Dlatego ważne jest, aby przewoźnik miał pewność, że wybiera odpowiedniego kontrahenta do obsługi swojej floty pojazdów.

Jeżeli przewoźnik stracił zaufanie do warsztatu z powodu wielu wcześniejszych usterek pojazdów, może on zdecydować się na przeprowadzenie kontroli. Może to wynikać z obaw dotyczących jakości usług naprawczych warsztatu lub z zatrudnienia nowych pracowników, których kompetencje i umiejętności można sprawdzić poprzez profesjonalną kontrolę i przegląd pojazdów w innym warsztacie. Kontrola ta będzie wiązała się jednak z dodatkowymi kosztami, ponieważ przewoźnik będzie musiał ponieść wydatki związane z realizacją przeglądu pojazdów w tym nowym warsztacie, który będzie pełnił rolę narzędzia do kontroli. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowego wykonania usług konserwacji i naprawy pojazdów, przewoźnik może oczekiwać, że warsztat, który był jego partnerem, podniesie jakość swoich usług i przejmie odpowiedzialność za poprawienie błędów bez dodatkowych opłat. Jeżeli warsztat nie spełni tych oczekiwań, przewoźnik może podjąć decyzję o wniesieniu skargi do sądu lub szukać innych dostawców usług naprawczych,

którzy będą w stanie zaoferować niezawodne usługi naprawcze. Oprócz tego, utworzenie własnego warsztatu naprawczego może także zapewnić przewoźnikowi większą elastyczność i możliwość szybkiego reagowania na awarie i problemy techniczne. Gdy małej floty pojazdów wymaga naprawy, przewoźnik nie musi polegać na zewnętrznych dostawcach usług naprawczych, którzy mogą nie być w stanie zapewnić natychmiastowej obsługi. Dzięki własnemu warsztatowi przewoźnik może szybko zdiagnozować i naprawić usterkę, minimalizując przestój pojazdu. Ponadto, własny warsztat daje możliwość przewoźnikowi na przeprowadzenie regularnych przeglądów i konserwacji swoich pojazdów, co może zmniejszyć ryzyko powstawania awarii i kosztów napraw. Ogólnie rzecz biorąc, posiadanie własnego warsztatu naprawczego umożliwia przewoźnikowi większą kontrolę nad jakością, terminowością i kosztami napraw, co może przyczynić się do efektywniejszego funkcjonowania floty pojazdów i ograniczenia kosztów transakcyjnych.

W tym rozdziale będzie omawiane znaczenie transportu i infrastruktury fizycznej w celu zredukowania kosztów transakcyjnych, a także zastosowanie teorii kosztów transakcyjnych do analizy rynku transportowego i łańcuchów logistycznych.

1. TEORIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH W LOGISTYCE

To oznacza, że w teorii kosztów transakcyjnych kluczową rolę odgrywa badanie kosztów, jakie ponoszą strony w wyniku zawierania i realizacji kontraktów. Istnieje wiele różnych czynników, które wpływają na te koszty, takich jak informacje asymetryczne, ryzyko, złożoność transakcji czy brak zaufania między partnerami handlowymi. Analiza kosztów transakcyjnych może pomóc w identyfikacji i zrozumieniu tych czynników, a także w wypracowaniu strategii zmniejszających te koszty i poprawiających efektywność transakcji. W kontekście rynku transportowego, to podejście może być zastosowane do analizy jak różni dostawcy transportu i różne formy transportu wpływają na koszty i wydajność łańcuchów logistycznych.

Ważne jest zrozumienie, że koszty transakcyjne nie są jedynym czynnikiem determinującym efektywność i wydajność rynku transportowego. Inne teorie ekonomiczne, takie jak teoria kosztów produkcji, teoria konkurencji czy teoria organizacji, również mają znaczący wpływ na funkcjonowanie tego rynku. Dlatego ważne jest korzystanie z różnych teorii i narzędzi

analitycznych w celu pełnego zrozumienia i wyjaśnienia zjawisk zachodzących na rynku transportowym.

Ogólnie rzecz biorąc, koszty transakcyjne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu i funkcjonowaniu rynku transportowego. Zrozumienie tych kosztów oraz ich wpływu na podejmowane decyzje może przyczynić się do lepszego zarządzania i optymalizacji procesów transportowych, co przekłada się na poprawę jakości i efektywności całego systemu transportowego.

Tabela 1. Potencjalne oddziaływanie kosztów transakcyjnych.

Opcje	Koszty transakcyjne	Bodźce dostarczane przez prawa własności	Aktywność ekonomiczna
1	wysokie	słabe	Wpływ negatywny
2	wysokie	silne	Ostateczne działanie jest uzależnione od najsilniejszego czynnika
3	niskie	słabe	
4	niskie	silne	Wpływ pozytywny

Źródło: Platje 2004, s. 5.

Oddziaływanie w opcji 1 i 4 jest zrozumiałe. Wysokie koszty transakcyjne oraz słabe bodźce (opcja 1) wywierają negatywny wpływ na aktywność ekonomiczną. Nie dość, że trudno jest zawierać i realizować umowy, to ich opłacalność jest znikoma. Może to mieć miejsce w przypadku transakcji lub inwestycji międzynarodowych. Istnieją raczej słabe zachęty, aby rozpocząć działalność gospodarczą w kraju, w którym panuje duża korupcja, a ustanowione regulacje prawne są niejasne lub w ogóle ich brakuje. Jeśli dodatkowo uzyskanie informacji o czymkolwiek zakrawa na rzecz niemożliwą, zaś opłacalność handlu jest mizerna w porównaniu do alternatywnej działalności, którą można podjąć we własnym kraju, przedsiębiorstwo z pewnością zrezygnuje z decyzji o podjęciu działalności w tym państwie.

Z kolei niskie koszty transakcyjne i silne bodźce (opcja 4) pozytywnie oddziałują na aktywność ekonomiczną.

Jeśli funkcjonujemy w otoczeniu, w którym łatwo jest rozpocząć i prowadzić działalność (mało formalności i biurokracji), a istnieje wielu potencjalnych klientów, większa liczba ludzi będzie się decydowała na zaangażowanie działalność biznesową w tym zakresie.

Kiedy koszty transakcyjne są niskie, to znaczy, że zaangażowanie w działalność gospodarczą jest łatwiejsze i mniej kosztowne. Wyeliminowanie lub zmniejszenie biurokracji oraz obniżenie wymogów i opłat związanych

z rozpoczęciem działalności przyciąga większą liczbę przedsiębiorców, co z kolei stymuluje aktywność gospodarczą.

W przypadku opcji 2 i 3, analiza wpływu jest bardziej skomplikowana. W przypadku wysokich kosztów transakcyjnych, aktywność ekonomiczna jest hamowana, podczas gdy silne bodźce dostarczane przez prawa własności mogą ją stymulować (opcja 2). Natomiast niskie koszty transakcyjne sprzyjają aktywności ekonomicznej, ale słabe bodźce mogą ją ograniczać (opcja 3). Końcowy efekt na aktywność ekonomiczną zależy od przewagi jednego z tych przeciwnie oddziałujących czynników.

Podsumowując, zarówno niskie koszty transakcyjne, jak i silne bodźce mają pozytywny wpływ na aktywność gospodarczą. Niskie koszty transakcyjne sprawiają, że zaangażowanie w działalność gospodarczą jest łatwiejsze i bardziej opłacalne, podczas gdy silne bodźce mobilizują przedsiębiorców do podjęcia ryzyka i rozwoju własnej działalności. Stworzenie korzystnych warunków dla przedsiębiorczości, takich jak ograniczenie biurokracji, obniżenie kosztów startowych i zapewnienie dostępu do rynku, może przyczynić się do wzrostu aktywności gospodarczej i przyspieszenia rozwoju gospodarczego.

Na podstawie analizy kosztów transakcyjnych można dojść do wniosku, że niskie koszty transakcyjne i silne bodźce mają pozytywny wpływ na rozwój działalności gospodarczej. Niskie koszty transakcyjne oznaczają, że zawieranie umów i wykonanie transakcji jest łatwe i nie wymaga dużych nakładów finansowych. To z kolei zachęca przedsiębiorców do zawierania większej liczby transakcji, co prowadzi do zwiększenia aktywności gospodarczej. Silne bodźce, takie jak możliwość zysku, rozwój kariery czy satysfakcja z pracy, również wpływają na zwiększenie aktywności gospodarczej. Przedsiębiorcy są bardziej skłonni do zaangażowania się w działalność gospodarczą, jeśli wierzą, że mają szansę na osiągnięcie sukcesu i zysku. W rezultacie, regiony lub kraje, które oferują niskie koszty transakcyjne i dostarczają silnych bodźców, przyciągają większą liczbę przedsiębiorców i rozwijają się ekonomicznie. Jednak należy przyjąć ostrożne podejście do zbyt silnych bodźców, ponieważ mogą one prowadzić do nieuczciwej konkurencji i nadużyć, co z kolei może negatywnie wpływać na trwałe relacje biznesowe i efektywność rynku. W związku z tym, równowaga pomiędzy niskimi kosztami transakcyjnymi a odpowiednimi bodźcami jest kluczowym elementem stymulowania i utrzymania trwałej aktywności gospodarczej.

Transport i infrastruktura odgrywają kluczową rolę w efektywnym funkcjonowaniu łańcuchów logistycznych. Odpowiednio zaprojektowane i zorganizowane systemy transportowe mogą znacznie zmniejszyć koszty logistyczne

przedsiębiorstw poprzez optymalizację tras, minimalizację czasu i kosztów transportu oraz zapewnienie sprawnej i niezawodnej dostawy towarów.

Na przykład, jeśli logistyczny przewoźnik potrzebuje specjalistycznego oprogramowania, aby skutecznie i efektywnie prowadzić swoją działalność, potrzebuje również specjalisty, który będzie utrzymywał, naprawiał, reinstalował i rozwijał to oprogramowanie. Ponieważ wymaga to unikalnych umiejętności, które nie są łatwo dostępne dla konkurencji, bardziej opłacalne może być zatrudnienie specjalisty niż korzystanie z usług rynku. Tego rodzaju działanie jest szczególnie uzasadnione, gdy trudno jest znaleźć specjalistów w danej dziedzinie.

Aby ocenić, czy bardziej opłaca się wytwarzać w ramach firmy czy też lepszą opcją jest zakup dóbr lub usług na rynku, trzeba rozważyć zarówno koszty zarządzania jak i koszty transakcyjne. Ważną rolę odgrywa także podział kosztów transakcyjnych na koszty stałe i zmienne. Koszty transakcyjne zmienne dotyczą struktury współpracy. Koszty transakcyjne stałe z kolei dotyczą tworzenia, utrzymywania i przekształcania struktur.

Zgodnie z założeniem, że pozostałe czynniki się nie zmieniają, można zauważyć, że im wyższe są koszty dokonywania transakcji, tym większe jest ryzyko zachowania oportunistycznego, takiego jak kłamstwo, oszustwo czy manipulacja. W takiej sytuacji bardziej opłacalne może być skupienie się na działalności generującej wzrost przychodów lub dochodów poprzez działanie "redystrybucyjne", zamiast produkowania dóbr lub usług samodzielnie. Wiąże się to również z pojęciem "negatywnej selekcji" i "hazardu moralnego".

Zarówno negatywna selekcja, jak i hazard moralny prowadzą do wzrostu ryzyka wystąpienia nieuczciwych zachowań w związku z asynchronicznym dostępem do informacji. W praktyce oznacza to, że jedna strona transakcji posiada więcej informacji niż druga. Negatywna selekcja dotyczy głównie sytuacji, w których występują problemy związane z niewystarczającą ilością informacji przed zawarciem umowy. Natomiast hazard moralny odnosi się do sytuacji, w której po zawarciu umowy koszty monitorowania drugiej strony transakcji są znacząco wysokie.

Dla istnienia rynków kluczową funkcję pełni występowanie mechanizmów dostarczających informacji. Są to narzędzia, które redukują koszty przeprowadzania transakcji dla jednej lub obu stron. Mechanizmy te mogą być kosztowne, a ich koszty są dobrze widoczne. Jednak ich wprowadzenie prowadzi do obniżenia innych rodzajów kosztów lub przynajmniej zwiększenia szansy uniknięcia znacznych kosztów innego rodzaju.

Tabela 2. Kolumna przemysłowa.

Rodzaj kosztu transakcyjnego	Rynkowe koszty transakcyjne	Menedżerskie koszty transakcyjne
Stale koszty transakcyjne	„Koszty ustanowienia, utrzymania bądź pobierania opłat za konstrukcję organizacyjną” (Furubotn, Richter 1997: 46). Są związane ze zdolnością dostosowawczą struktur współzależności, tzn. zdolnością do zmian, kiedy wymagają tego zmiany czynników zewnętrznych, na przykład technologii, konkurencji czy wyczerpywanie się zasobów.	
Zmienne koszty transakcyjne	Koszty związane z tarciami w funkcjonowaniu i korzystaniu z mechanizmu rynkowego.	Koszty związane z tarciami w organizacji produkcji w ramach przedsiębiorstwa.
Koszty informacji (poszukiwania)	Poszukiwanie nabywców i sprzedawców. Informacje o kulturze, wiarygodności itp. partnerów handlowych. Informacje o istnieniu, interpretacji i środkach egzekwowania prawa i regulacji prawnych. Co zapisano w kontrakcie i co to w rzeczywistości oznacza? Informacje dotyczące jakości dóbr i usług.	Gromadzenie i przetwarzanie informacji na potrzeby podejmowania decyzji dotyczących na przykład planu produkcji bądź technologii.
Koszty negocjacji	Negocjacje pomiędzy organizacjami i w ramach organizacji, aby ustalić szczegóły umowy. Koszty biurokracji.	Pertraktacje pomiędzy różnymi działami dotyczące na przykład organizacji pracy, planów produkcyjnych itp. Koszty biurokracji wewnętrznej, roboty papierkowej itp.
Koszty kontroli (monitorowania i egzekwowania)	Sprawdzanie, czy partnerzy przestrzegają warunków umowy, na przykład dostarczają produkt lub usługę odpowiedniej jakości, płacą na czas itp. Zabezpieczenia przeciwko kradzieży. Koszty poniesionych strat i szkód wskutek niewypelnienia postanowień umowy (na przykład postępowania sądowego, komornika).	Koszty monitorowania, czy pracownicy wykonują polecenia, a także motywowania pracowników.

Źródło: Platje 2011 s. 39-40.

Ryzyko moralne dotyczy głównie postępowania oportunistycznego po dokonaniu transakcji. Negatywna selekcja wynika z fałszywych informacji lub przynajmniej nieujawnienia całej prawdy przed podpisaniem umowy. Ryzyko moralne odnosi się do oszustwa i polega na wykorzystywaniu możliwości zysku bez konieczności generowania (pracy), ale także na bardziej ryzykownym zachowaniu.

Pierwszy aspekt, który warto omówić, to zyskiwanie bogactwa. Zdarza się, że po podpisaniu umowy i rozpoczęciu realizacji porozumienia, koszty monitorowania drugiej strony mogą okazać się zbyt wysokie. Osoby są często bardziej chętne do podejmowania ryzyka, gdy to ktoś inny ponosi

konsekwencje i również odpowiedzialność. Ten problem jest dobrze znany w branży ubezpieczeniowej.

Istnieje również drugi aspekt dotyczący asymetrii informacji po dokonaniu transakcji. Często jedna ze stron może posiadać więcej informacji niż druga strona. Może to prowadzić do wykorzystania tej niewiedzy przez stronę, która jest lepiej poinformowana. Na przykład, sprzedawca może nie ujawnić wad produktu, aby zwiększyć swoje zyski, a kupujący może nie być świadomy tych wad i zapłacić więcej niż wartość rzeczy.

$$K_{prod} + KT_{zarz} < C_{rynk} + KT_{rynk} + K_{tran}$$

gdzie:

K_{prod} – koszty produkcji

KT_{zarz} – menedżerskie koszty transakcyjne

C_{rynk} – rynkowa cena produktu

KT_{rynk} – rynkowe koszty transakcyjne

K_{tran} – koszty transportu

Aby zminimalizować ryzyko moralne i negatywną selekcję, istotne jest, aby istniały odpowiednie mechanizmy kontrolne i sankcje za niestosowanie się do zasad uczciwości. Planowanie i przemyślane podejmowanie decyzji to kluczowe elementy, które mogą pomóc w uniknięciu nieuczciwych praktyk.

2. ZNACZENIE INFRASTRUKTURY TRANSPORTOWEJ DLA ŁAŃCUCHÓW LOGISTYCZNYCH

Przewóz i organizacja to kluczowe elementy dla działania rynków oraz rozwoju społeczno-ekonomicznego. Dodatkowy argument jest związany z faktem, że rozwinięta infrastruktura transportowa redukuje koszty związane z transakcjami. Duże znaczenie ma tutaj wykorzystanie rozwiązań z dziedziny technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT), takich jak Internet czy GPS, w systemach transportowych. Dzięki rozwiniętej infrastrukturze transportowej, koszty uzyskania informacji dotyczących dostępności potencjalnych produktów, ich cen, możliwych partnerów handlowych czy pracowników, a także koszty egzekwowania umów, z uwagi na łatwiejszy dostęp do służb policyjnych, sądowniczych, prawniczych itp., ulegają zmniejszeniu. Logistyka w dużej mierze zależy od infrastruktury transportowej, produkcji, dystrybucji i informacji. Jakość i efektywność rozwiązań logistycznych zależą więc od istnienia oraz jakości dróg, linii kolejowych, punktów przeładunkowych,

magazynów, a także systemów informacyjnych i telekomunikacyjnych. Logistyka obejmuje proces planowania, koordynacji i monitorowania przepływów surowców, materiałów, działań związanych z ich przechowywaniem, pakowaniem, magazynowaniem, a także przepływem gotowych produktów i związanych z nimi informacji do ostatecznego konsumenta - w celu ograniczenia łącznych kosztów przy jednoczesnym zapewnieniu satysfakcjonującego poziomu obsługi klienta.

Poniżej przedstawiamy trzy rodzaje przemieszczeń: towary, dane i środki finansowe (transakcje finansowe), które składają się na logistykę. Wszystkie one wiążą się z kosztami związanymi z przeprowadzeniem operacji, chociaż tylko część transportu generuje takie koszty. Są to koszty związane z fizycznym przemieszczeniem towarów. W każdym ogniwie łańcucha logistycznego zawierane są umowy pomiędzy różnymi stronami. Umowy te opierają się na wynikach negocjacji, które generują koszty.

Warto odróżnić koszty związane z przemieszczaniem towarów od kosztów wynikających z prawidłowego przepływu informacji i transakcji. Koszty związane z transportem dotyczą technicznego aspektu przemieszczania produktów, natomiast koszty transakcyjne obejmują różne rodzaje opóźnień i problemów, które mogą wystąpić podczas procesu przemieszczania towarów. Identyfikacja konkretnego rodzaju kosztu w danym etapie łańcucha logistycznego ułatwia jednak znalezienie sposobów na ich redukcję, bez konieczności obniżania jakości usług logistycznych.

Należy zauważyć znaczenie, jakie współczesny sposób rozwijania łańcuchów logistycznych odgrywa w dzisiejszych czasach. Łańcuchy te stają się coraz dłuższe, angażują większą liczbę podmiotów, a także zawierają większą ilość towarów i usług. W efekcie staje się coraz trudniejsze określenie, kto dokładnie odpowiada za poszczególne elementy łańcucha. Koszty związane z transakcjami zwykle rosną wraz ze wzrostem liczby uczestników w łańcuchu oraz zwiększeniem liczby transakcji. Coraz ważniejsze staje się zatem zrozumienie i ustalenie sposobów na ograniczenie tych kosztów. Można wyróżnić kilka etapów w procesie oceny wydatków operacyjnych:

1. Rozpoznanie wydatków operacyjnych
2. Analiza kosztów operacyjnych i przewidywanych konsekwencji /
3. efektów wysokich wydatków operacyjnych.
4. Sprawdzenie, czy mogą wystąpić „niespodziewane efekty uboczne” oraz czy efekty mogą mieć charakter nieliniowy.
5. Oszacowanie, jakie wydatki i jakie skutki wysokich wydatków operacyjnych generuje poszczególne uczestnik w łańcuchu.

6. Określenie, który z uczestników łańcucha może najbardziej efektywnie obniżyć koszty operacyjne. Zidentyfikowanie narzędzi, które mogą najsukuteczniej zmniejszyć poziom wydatków operacyjnych.

Tabela 3. Kolumna przemysłowa.

Dostawca	Przepływ dóbr	Przepływ informacji	Przepływ pieniędzy
↓ ↓ (Surowce i półprodukty) Producent	↓	↕	↕
↓ (półprodukty) ↓ (Produkty finalne) Centralny magazyn	↓	↕	↑
↓ Hurtownik	↓	↕	
↓ Detalista	↓	↕	↑
↓ Konsument	↓	↓	↑

Źródło: van Goor , Monkemius, Wortmann 1998, s. 7.

W procesie zarządzania kosztami operacyjnymi wiele jest kroków, które trzeba podjąć. Wykorzystanie różnorodnych branż i środków transportu, takich jak transport drogowy, morski, kolejowy i lotniczy, może skomplikować sprawę z powodu przekraczania granic państwowych. Przemiana jednego środka transportu w inny może powodować uszkodzenia przewożonych towarów. Dlatego ważne jest użycie standaryzowanych jednostek ładunkowych, które mogą zapobiec wielu problemom. Kontenery są szczególnie korzystne, ponieważ można śledzić, gdzie i kiedy zostały załadowane oraz rozładowane. Ułatwia to proces załadunku i rozładunku oraz zmniejsza liczbę etapów, podczas których towar może ulec uszkodzeniu.

Jeżeli w trakcie przesyłki fizycznej w łańcuchu dostaw wystąpiło uszkodzenie towaru, należy ustalić, którzy uczestnicy łańcucha mogli mieć wpływ na to nieprawidłowość, oraz którzy posiadają informacje na temat przyczyny uszkodzenia. Na przykład, uszkodzenie może nastąpić już na etapie pakowania mebli. W porównaniu z etapem transportu kontenera zawierającego meble, jest to etap, na którym łatwiej zauważyć uszkodzenie. Jeśli przewoźnik jedynie otrzymuje kontener i dostarcza go do określonego miejsca, nie ma możliwości sprawdzenia, czy wewnątrz znajduje się uszkodzony towar. Dlatego ważne jest monitorowanie procesu załadunku i rozładunku. Oczywiście, można argumentować, że jeśli meble są odpowiednio zapakowane, nie powinny ulec uszkodzeniu w trakcie transportu. Takie podejście sugeruje oszczędności kosztów i minimalizowanie działań kontrolnych. Jednakże, kontrola ta jest w rzeczywistości nakładem kosztów, które mają na celu zapobieganie dostarczeniu uszkodzonych towarów lub, przynajmniej, minimalizowanie kosztów związanych z identyfikacją przyczyny uszkodzenia, jeśli do niego dojdzie.

Aby ograniczyć koszty, można podjąć działania mające na celu minimalizację ryzyka uszkodzeń. Przykładowym działaniem może być odpowiednie zabezpieczenie ładunku w kontenerze, na przykład za pomocą poduszek powietrznych, taśm zabezpieczających lub specjalnych pojemników. Można także zastosować technologie monitorujące, takie jak czujniki wstrząsów lub temperatury, które będą sygnalizować nietypowe warunki podczas transportu. Wprowadzenie takich rozwiązań może pomóc w zminimalizowaniu ryzyka uszkodzenia towarów i w efekcie redukcji kosztów związanych z reklamacjami i naprawami.

Rozważając wszystkie te czynniki, można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem uszkodzenia towarów w łańcuchu logistycznym to złożone zadanie. Wymaga ono uwzględnienia wielu aspektów, takich jak rodzaj towaru, etapy transportu, zaangażowane strony oraz ich odpowiedzialność. Dostawcy, przewoźnicy i odbiorcy muszą współpracować i podejmować wspólne działania w celu minimalizacji ryzyka uszkodzeń. Dobrze zaplanowana logistyka, odpowiednie zabezpieczenia towarów oraz monitorowanie procesu transportu mogą przyczynić się do zwiększenia bezpieczeństwa i efektywności łańcucha logistycznego.

Wiele działań logistycznych koncentruje się na ograniczaniu kosztów transakcyjnych. Przykładami takich rozwiązań są zaawansowane narzędzia, takie jak Automatyczna Identyfikacja Sprzętu (AEI), Globalne Systemy Pozycjonowania (GPS), inteligentne systemy transportowe (ITS), Elektroniczna Wymiana Danych (EDI) oraz sprzęt telekomunikacyjny. Jednak wdrożenie

takich rozwiązań ma znaczący wpływ na strukturę organizacyjną. Trzeba pamiętać, że wprowadzanie nowego systemu wiąże się z ustabilizowanymi kosztami transakcyjnymi (związane z inwestycjami) oraz ryzykiem, że nie wszystko pójdzie zgodnie z planem.

Istnieje dość dużo sposobów ograniczania kosztów informacji, które można podzielić na trzy główne grupy według OECD. Są to:

- niższe koszty pozyskiwania informacji i wzrost jakości informacji,
- standaryzacja metod gromadzenia i przetwarzania informacji,
- korzystanie z technologii informacyjnych w celu tworzenia nowych struktur organizacyjnych.

Dostęp do właściwej wiedzy stanowi podstawę zarządzania i funkcjonowania firm oraz ich łańcuchów logistycznych. Technologie takie jak AEI, GPS i różne elementy ITS, które służą do śledzenia i lokalizacji, odgrywają tutaj istotną rolę. Dostęp do informacji dobrej jakości jest również powiązany z drugim aspektem rozwoju – standaryzacją procesu zbierania i przetwarzania danych, co jest kluczowe dla eliminacji nierównowagi informacyjnej i błędów. Jednak standaryzacja może również wiązać się z pewnym problemem. Mimo że znacząco obniża koszty transakcyjne, może również ograniczać bodźce do innowacji i nowych rozwiązań. Standaryzacja może prowadzić do skupiania się tylko na konkretnych rodzajach produktów i usług, co z kolei może spowodować utratę niektórych klientów. Przykładowo, elektroniczny system rezerwacji biletów jest świetnym rozwiązaniem dla młodych osób, które sprawnie poruszają się w Internecie i dokonują płatności elektronicznych. Jednakże system ten może stanowić zupełną barierę dla osób starszych, które nie posiadają odpowiednich umiejętności technicznych, nie mają dostępu do Internetu lub napotyka trudności związane z niepełnosprawnością fizyczną. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo musi sobie odpowiedzieć, czy istnieje prosty sposób rozwiązania problemu z punktu widzenia utrzymania tych klientów, czy też będzie rezygnować z ich obsługi. Aby zatrzymać takie osoby, wystarczy na przykład utrzymanie tradycyjnego systemu rezerwacji biletów.

Takie mechanizmy, jak elektroniczna wymiana danych, skracają cykl zamówienia oraz pomagają uniknąć nieprzewidzianego niedoboru towarów i w konsekwencji niezadowolenia klientów. Jednakże, standaryzacja może prowadzić do sytuacji, w której firmy stają się zależne od siebie nawzajem. Może to być korzystne z perspektywy długoterminowej współpracy i sposobów redukcji kosztów. Regularne interakcje z partnerami biznesowymi redukują również ryzyko oszustwa i pojawienia się dodatkowych kosztów związanych

z poszukiwaniem informacji, negocjacjami oraz kontrolą. Z drugiej strony, długotrwałe, powtarzalne kontakty z partnerami mogą utrudniać przyjęcie nowych pomysłów przez niektóre firmy. W tym wymiarze kluczowe są innowacje i akceptacja innych partnerów na nowatorskie idee.

PODSUMOWANIE

Istnieje wiele sposobów ograniczania kosztów transakcyjnych w logistyce. Rozumowanie to jest zgodne z koncepcją logistyki, która polega na doskonaleniu i obniżaniu kosztów bez jednoczesnego pogorszenia jakości oferowanych usług. Należy jednak mieć na uwadze, że sieci logistyczne są na tyle skomplikowane, iż każda próba poprawy może nieoczekiwanie prowadzić do niezamierzonych negatywnych konsekwencji.

BIBLIOGRAFIA

Akerlof G.A.

1970 *The market for „lemons”. Quality, uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, t. 84, nr 3.

Goor A.R., Van, Monkemius W., Wortmann J.C.

1998 *Poly-logistiek zakboekje (Poly-logistic pocketbook)*, 2nd ed., Koninklijke PBNA, Arnhem.

Molho I.

1997 *The economics of information – lying and cheating in markets and organizations*, Blackwell Publishers, Oxford.

Platje J.

2004 *Institutional change and Poland's economic performance since the 1970s – incentives and transaction costs*, CL Consulting i Logistyka, 2004, Wrocław.

2011 *Institutional capital – creating capacity and capabilities for sustainable development*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

Williamson O.E.

1985 *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

1998 *Transaction cost economics. How it works; where it is needed*, De Economist, t. 146, nr 1, Berlin.

TRANSACTION COST THEORY IN TRANSPORT ECONOMICS

Abstract: This chapter presents the issue of the theory of transaction costs relating to the economics of transport. A review and characteristics of the basic stimuli affecting the level of impact of transaction costs in the area of activity of transport companies were made. In addition, the characteristics of the main types of transaction costs identified in transport economics, as well as the types of flows and methods of minimizing transaction costs were made. Due to the high complexity of logistics chains, this chapter attempts to answer the question whether activities aimed at minimizing transaction costs are always positive for transport companies. As shown in the chapter, the answer is not always straightforward.

Keywords: logistics, economics of transport, theory of transaction costs, TSL

CHIRURGICZNE METODY LECZENIA OTYŁOŚCI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie operacji bariatrycznych jako metody leczenia otyłości z uwzględnieniem podziału stosowanych technik oraz opisem możliwych powikłań pooperacyjnych. Otyłość jest przewlekłą i wieloczynnikową chorobą klasyfikowaną jako posiadanie przez pacjenta BMI od 30 kg/m². Wśród możliwych metod leczenia otyłości można wyróżnić modyfikację stylu życia wraz ze zmianą nawyków żywieniowych, zwiększenie aktywności fizycznej, terapię behawioralną, leczenie farmakologiczne i operacyjne. Chirurgia bariatryczna znacząco przyczyniła się do poprawy efektywności leczenia otyłości i obecnie jest uważana za najbardziej skuteczną metodę stosowaną w przypadku otyłości olbrzymiej. Wskazania do operacji uwzględniają współczynnik BMI, choroby wywołane otyłością oraz ciężką do uregulowania lekami doustnymi lub insuliną cukrzycę typu 2. Mając na uwadze wielospecjalistyczne podejście do leczenia otyłości oprócz utraty masy ciała za cel stawia się również redukcję chorób towarzyszących.

Słowa kluczowe: operacje bariatryczne, rękawowa resekcja żołądka, ominięcie żołądkowo-jelitowe, wyłączenie żółciowo-trzustkowe

1. WPROWADZENIE

Otyłość należy do chorób cywilizacyjnych obecnych czasów i opiera się na występującym BMI (ang. *body mass index*) od 30 kg/m². Warto zwrócić uwagę, że otyłość nie jest traktowana jako problem kosmetyczny związany z przejadaniem się, czy brakiem samokontroli w spożywanych posiłkach i wynikającym z tego wyglądem zewnętrznym. Obecnie Światowa Organizacja

Zdrowia, a także wiodące towarzystwa naukowe definiują otyłość jako prze-wlekłą i postępującą chorobę wynikającą z czynników środowiskowych, a tak-że genetycznych (Caballero 2019).

Najnowsze wytyczne z października 2022 r. wydane przez Amerykańskie Towarzystwo Chirurgii Metabolicznej i Bariatrycznej oraz Międzynarodowa Federacja Chirurgii Otyłości rekomendują operację bariatryczną u osób do-rosłych z otyłością olbrzymią, czyli powyżej 40 kg/m². W przypadku pacjen-tów z BMI 35-40 kg/m² wskazaniem do operacji jest występowanie choroby wywołanej otyłością, do których należą: cukrzyca typu 2, nadciśnienie tętni-cze, choroby układu sercowo-naczyniowego, hiperlipidemia, niealkoholowe stłuszczenie wątroby, zespół bezdechu sennego czy przeciążeniowe choroby stawów kwalifikowane do zabiegu operacyjnego, istotne są również wskazania społeczne czy psychologiczne. Z kolei BMI o zakresie 30 – 34,9 kg/m² może być wskazaniem do operacji bariatrycznej w przypadku występowania cukrzy-cy typu II, która mimo zastosowania leków doustnych czy insuliny nadal po-woduje podwyższony poziom glikemii. (Eisenberg i in. 2022).

Operacje bariatryczne wskazane są dla pacjentów w wieku 18 – 65 lat. Jednak w przypadku dzieci kryterium włączającym rekomendowanym przez Amerykańską Akademię Pediatrii jest operacja powyżej 13. roku życia, gdy BMI przekracza 120% 95. percentyla dla wieku i płci lub BMI powyżej 140% 95. percentyla wraz z współwystępującymi chorobami (Hampl i in. 2023). Operacje u osób powyżej 65. roku życia warto korelować ze stanem ogólnym i wiekiem biologicznym, gdzie wykonanie zabiegu nie będzie zagrożeniem dla pacjenta i będzie przewyższało korzyści związane z poprawą jakości życia. Le-czenie operacyjne oprócz utraty masy ciała pozwala na unormowanie hormo-nalne ośrodków głodu i sytości oraz przynosi korzyści zmniejszając ryzyko sercowo-naczyniowe, wystąpienia cukrzycy typu 2, zachorowania na niektóre typy nowotworów czy wydłuża długość życia (Malcolm 2009). Dodatkowo dzięki wpływowi na poziom greliny i leptyny oddziałuje na szlaki sygnalizacji komórkowej działając na poziome hormonalnym wspomagając efekt terapii. Skuteczność zabiegów bariatrycznych jest związana przede wszystkim z ograni-czeniem spożywania pokarmów lub zmniejszaniem wchłaniania składników odżywczych, a także może ona łączyć oba te mechanizmy (English, Wil-liams 2018). Wyróżniamy następujące typy operacji bariatrycznych: operacje zmniejszające pojemność żołądka, operacje zmniejszające wchłanianie oraz inne metody leczenia otyłości m. in. z użyciem endoskopu.

Celem artykułu jest przedstawienie operacji bariatrycznych jako metody leczenia otyłości z uwzględnieniem podziału stosowanych technik oraz opisem możliwych powikłań pooperacyjnych.

2. OPERACJE ZMNIEJSZAJĄCE POJEMNOŚĆ ŻOŁĄDKA

Operacje zmniejszające pojemność żołądka pozwalają na zmniejszenie porcji spożywanych posiłków co wpływa na obniżenie masy ciała. Można wyróżnić następujące typy operacji:

- rękawowa resekcja żołądka (*ang. sleeve gastrectomy*);
- pionowa plastyka żołądka (*ang. vertical banded gastroplasty*);
- opaska żołądkowa (*ang. gastric banding*).

2.1. Rękawowa resekcja żołądka

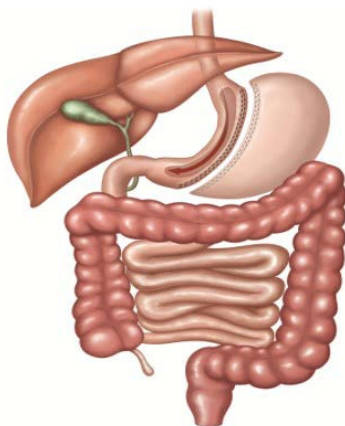
Rękawowa resekcja żołądka (SG, *ang. sleeve gastrectomy*) jest jedną z podstawowych metod chirurgicznego leczenia otyłości. Wykonana pierwszy raz w 1990 roku z dostępu przez laparotomię, jako alternatywa dla dystalnej gastrektomii i gastroileostomii będących elementami zabiegu wyłączenia żółciowo-trzustkowego (BPD, *ang. biliopancreatic diversion*) (Marceau i in. 1998). Po raz pierwszy laparoskopową rękawową resekcję żołądka (LSG, *ang. laparoscopic sleeve gastrectomy*) wykonano w 1999 r. i do tej pory stanowi ona podstawową technikę uznaną na całym świecie (Seeras, Sankararaman, Lopez 2023).

Jej istotą jest usunięcie około 80% żołądka wzdłuż krzywizny większej, co prowadzi do zmniejszenia objętości narządu do około 60-100 mililitrów, powodując tym samym szybsze uczucie sytości i zmniejszenie ilości przyjmowanego pokarmu. Komórki wydzielające grelinę odpowiadającą za uczucie głodu, znajdują się głównie w okolicy dna żołądka i w trakcie zabiegu są w znacznym stopniu usuwane, co udowadniają odpowiednio niższe poziomy greliny w surowicy po LSG (Kheirvari i in. 2020; Shahzeer i in. 2010). Niewątpliwą zaletą resekcji rękawowej żołądka jest fakt, że ogranicza się ona tylko do tego narządu, co więcej nie dochodzi do upośledzenia opróżniania żołądka oraz czynności odzwrotnika. Ponadto zachowana zostaje również naturalna droga pasażu treści pokarmowej (Palermo, Gagner 2020).

Dostęp operacyjny w metodzie laparoskopowej uzyskuje się zwykle przy użyciu 4 trokarów w tym trzech o średnicy 5 mm i jednym o średnicy 15 mm.

Preparowanie zaczyna się od oddzielenia sieci większej od żołądka około 5 cm od odźwiernika w okolicy wcięcia kąтового. Następnie należy sukcesywnie mobilizować okolice krzywizny większej, aż do więzadła żołądkowo-przeponowego i uwidocznienia lewej odnogi przepony, kolejnym etapem jest odpreparowanie powierzchni tylnej żołądka. Następnie konieczne jest założenie pacjentowi rurki nosowo-żołądkowej której rozmiar (najczęściej 36 Fr) będzie stanowił o szerokość pozostawionej części żołądka, ale również wpływa na ryzyko nieszczelności zespolenia oraz pooperacyjną utratę masy ciała. Resekcja żołądka odbywa się przy użyciu staplera, zaczynając w okolicy około 5 cm od odźwiernika i kierując się następnie dogłównie wzdłuż rurki nosowo-żołądkowej i równoległe do krzywizny mniejszej. Chirurg dokonuje sukcesywnie wystrzelenie kolejnych zszywek, a następnie odcięcia odpowiedniej części żołądka (rys. 1). W końcowej fazie zabiegu wykonywana jest gastroskopia w celu uwidocznienia źródła ewentualnego krwawienia oraz sprawdzenia szczelności zespolenia (Seeras, Sankararaman, Lopez 2023; Deręgowska-Cylke i in. 2021). Powikłania występujące u pacjentów możemy podzielić ze względu na czas trwania na wczesne (30 dni od zabiegu) i późne (występujące po upływie 30 dni od LSG). Najczęstszym wśród powikłań wczesnych – jak również w ogóle najczęściej występującym powikłaniem – jest krwawienie głównie w miejscu użycia staplera, ale również związane z nieodpowiednią elektrokoagulacją czy uszkodzeniem sąsiednich narządów np. śledziony. Nieszczelność zespolenia będąca kolejnym z powikłań wczesnych występuje z częstością szacowaną na 1-3% w przypadku pierwotnego LSG (Woźniewska, Diemieszczyk, Hady 2021). Do rzadszych komplikacji po zabiegu należą z kolei zwężenia żołądka związane z użyciem staplera oraz nieodpowiednim umiejscowieniem rurki nosowo-żołądkowej, a także zakrzepica żyły wrotnej (Iannelli i in. 2019).

Rękawowa resekcja żołądka jest efektywnym zabiegiem bariatrycznym, skutkującym utratą masą ciała, jednak udowodniono, że po około 2 latach od jego wykonania część pacjentów wykazuje tendencję do przybierania na wadze (Neagoe i in. 2019). Nie bez znaczenia jest również fakt, że u części chorych poddanych tej operacji dochodzi do ustąpienia chorób współistniejących z otyłością takich jak cukrzyca typu 2, nadciśnienie tętnicze czy obturacyjny bezdech senny (Popescu i in. 2018). Aktualnie uważa się, że resekcja rękawowa żołądka przy użyciu specjalistycznego robota nie jest metodą wymagająca pilnego wdrożenia ze względu na wydłużenie czasu zabiegu oraz jego stosunkowo prostą technikę laparoskopową (Climaco, Ahnfeldt 2021).



Rysunek 1. Rękawowa resekcja żołądka (Neff, Olbers, le Roux 2013)

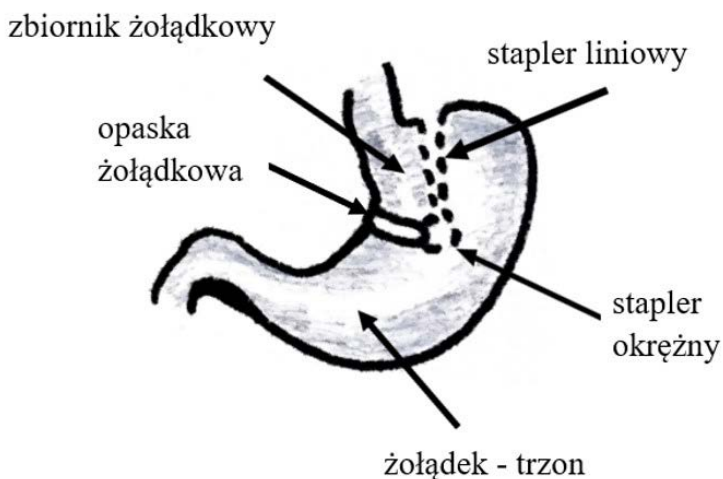
2.2. Pionowa opaskowa plastyka żołądka

Pionowa opaskowa plastyka żołądka – (VGB, ang. *vertical banded gastroplasty*) – jedna z najstarszych chirurgicznych metod leczenia otyłości, obecnie uważana jest z praktycznego punktu widzenia za pojęcie historyczne (Tarnowski i Jaworski, 2018). Niemniej jednak chirurg przeprowadzający zabiegi z zakresu chirurgii bariatrycznej powinien znać operacje, które były stosowane wcześniej, ze względu na możliwość wystąpienia odległych powikłań u pacjentów leczonych tą metodą w przeszłości.

Głównym celem jej stosowania było zmniejszenie przyjmowania ilości pokarmu, co w konsekwencji przyczyniało się do spadku masy ciała i niwelowania zaburzeń metabolicznych związanych z otyłością. Po raz pierwszy została opisana w 1982 roku, a przeprowadzona dwa lata wcześniej przez Masona (Kaseja i in. 2011). W latach 80 – 90 ubiegłego wieku, wykonywanie tej procedury cieszyło się wysoką popularnością w zakresie chirurgii bariatrycznej w USA (Mason, 1982). W przeciwieństwie do operacji omijających (wyłączających) nie prowadziła do zaburzonego wchłaniania składników pokarmowych oraz umożliwiała zachowanie fizjologicznej ciągłości przewodu pokarmowego. W związku z czym, przebyta operacja nie niosła ze sobą negatywnych konsekwencji w postaci niedoborów żywieniowych czy konieczności suplementowania witamin.

Powstało kilka modyfikacji VBG, pierwotna wersja zakładała pionowe zszywanie żołądka w okolicy kąta Hisa z użyciem staplerów pionowych (przedniej ściany z tylną) oraz wytworzenie „okna” w obu ścianach żołądka

z wykorzystaniem staplera okrężnego z dodatkowo umieszczoną opaską polipropylenową wokół przewężonej części żołądka (Kaseja i in. 2011). Technika ta nie rozdzielała całkowicie wytworzonego zbiornika pokarmowego (żołądkowego) od dna żołądka, co wiązało się ze zwiększonym ryzykiem wystąpienia przetok w tym miejscu. Problem został zminimalizowany trzynastu lat później przez MacLean' a, gdyż zaprezentował on całkowite oddzielenie dna żołądka od zbiornika pokarmowego (rys. 2).



Rysunek 2. Pionowa opaskowa plastyka żołądka z całkowitym oddzieleniem zbiornika pokarmowego od dna żołądka

Niewątpliwą zaletą stosowania tej operacji była szybka redukcja masy ciała w niedługim czasie po operacji. Według opublikowanych w 2007 roku wyników badań dotyczących skuteczności leczenia otyłości metodą VBG wynika, że największy spadek masy ciała następował w ciągu pierwszych dwóch lat od operacji w porównaniu z wartością wyjściową. W późniejszych latach obserwowano coraz mniej zadowalające efekty leczenia, przejawiające się zwiększoną masą ciała w porównaniu z pierwszymi dwoma latami po operacji (Sjöström L. i in. 2007). Mogło to wynikać z jedynie niewielkiego dyskomfortu pacjentów w trakcie jedzenia, możliwością spożywania wysokokalorycznych płynów lub poszerzeniem zbiornika żołądkowego przez dużą ilość przyjmowanego pożywienia przez pacjentów. Niestety wybór opisywanej metody chirurgicznej wiązał się z wystąpieniem późnych powikłań w postaci – refluksu żołądkowo-przełykowego, dysfagii, niedostatecznym ubytkiem masy ciała lub szybkim jej przyrostem. Ponadto zwiększało się ryzyko wystąpienia

niedrożności mechanicznej (Hany i in. 2022). Opisywano także skutki uboczne związane stricte z użyciem opaski (tworzywo sztuczne) tj. migracja (Ece, Yilmaz, Şahin, 2015), wrośnięcie, zakażenie czy rozejście się staplerów i skutkujące tym przetoki, zapalenie otrzewnej.

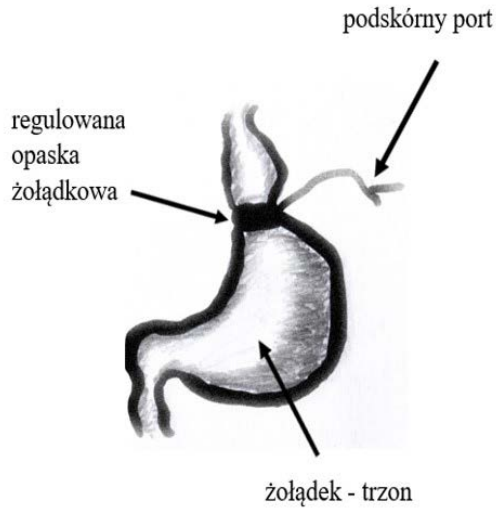
Przeszło 30 lat temu po raz pierwszy wykonano pionową opaskową plastykę żołądka metodą laparoskopową (LABG, ang. *laparoscopic vertical banded gastroplasty*). Na korzyść tej modyfikacji versus klasycznej VBG przemawiał m.in. krótszy czas hospitalizacji, zmniejszenie śmiertelności oraz powikłań okołoperacyjnych (Kaseja i in. 2011). Z drugiej strony, operacje takie wiązały się z częstszymi operacjami rewizyjnymi lub zmianą podstawowej metody chirurgicznej leczenia otyłości. Przeciwskazaniem do wykonywania restrykcyjnych zabiegów chirurgicznych jest stwierdzona przepuklina rozwoju przełykowego.

2.3. Opaska żołądkowa

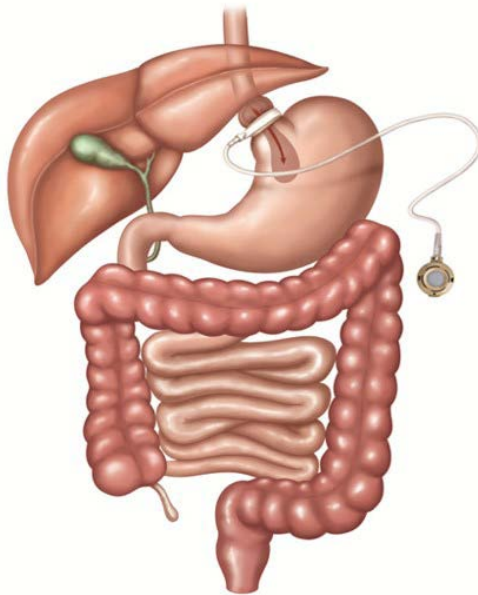
Opaska żołądkowa (ang. *gastric banding*) po raz pierwszy zastosowana w latach 70 XX wieku przez Wilkinson i Peloso (Wilkinson, Peloso, 1981). Operacja została wykonana poprzez laparotomię oraz z użyciem opaski nieregulowanej. Wraz z rozwojem chirurgii zaczęto dążyć do jak najmniejszej liczby zabiegów inwazyjnych, więc w 1995 roku po raz pierwszy skutecznie została przeprowadzona operacja z wykorzystaniem laparoskopu oraz regulowanej opaski – LABG (ang. *laparoscopic adjustable gastric band*). Oficjalne zatwierdzenie stosowania tej metody przez FDA miało miejsce w 2001 roku (Lo Menzo, Szomstein, Rosenthal, 2016).

Według danych *American Society for Bariatric and Metabolic Surgery* na rok 2014 – ten typ operacji stanowił 9,5% spośród zabiegów z zakresu chirurgii bariatrycznej. Najczęściej operowano wykonując resekcję rękawową żołądka – 51,7%, natomiast wyłączenie żołądkowo – jelitowe na pętli Roux – en – Y stanowiło 26,8 %. W latach 2011 – 2014 obserwowano znaczącą tendencję spadkową dot. częstości zakładania opaski żołądka.

Operacja polega na umieszczeniu w okolicę podwypustową żołądka silikonowej opaski w kształcie pierścienia, która połączona jest drenem z portem umieszczonym na zewnątrz powłok brzusznych, dzięki któremu możliwe jest regulowanie rozmiaru opaski (Wyleżoł M, Paśnik K, Stanowski E, 2012). Poniżej zostały przedstawione ilustracje obrazujące tę interwencję chirurgiczną (rys. 3,4). Analogicznie do poprzednich operacji bariatrycznych w tym przypadku również istnieją bezwzględne przeciwskazania do jej wykonania.



Rysunek 3. Regulowana opaska żołądkowa



Rysunek 4. Regulowana opaska żołądkowa (Neff, Olbers, le Roux, 2013)

Wśród nich wyróżniamy: brak możliwości wykonania znieczulenia ogólnego, nieleczoną, ciężką koagulopatię. Do względnych przeciwwskazań zaliczamy: niekontrolowane choroby psychiczne przebiegające z polifagią, nadciśnienie

wrotne, ciąża, choroby autoimmunologiczne. Zabieg LAGB wiąże się z niskim ryzykiem śmiertelności. Wśród ewentualnych wczesnych powikłań operacji wyróżniamy: zatorowość płucną, niedrożność w obrębie górnego odcinka przewodu pokarmowego, czy perforację. Późne powikłania związane są głównie z nieprawidłowym położeniem opaski, nieodpowiednim ciśnieniem jej wypełnienia, uszkodzeniem czy zakażeniem w obrębie portu. Zaletą stosowania tej metody jest niskie ryzyko powikłań okołoperacyjnych, natomiast wadą częstsze reoperacje w porównaniu np. z resekcją rękawową żołądka. Ponadto zastosowanie tej metody wymaga od pacjenta dyscypliny i zaangażowania, gdyż wiąże się z częstymi kontrolami lekarskimi (Seeras , Acho, Prakash, 2023).

3. OPERACJE ZMNIEJSZAJĄCE WCHŁANIANIE

Istotną operacji zmniejszających wchłanianie jest skrócenie długości przewodu pokarmowego przez który przechodzi pokarm, co ogranicza wchłanianie substancji odżywczych. Literatura opisuje następujące rodzaje operacji:

- ominięcie żołądkowo-jelitowe (*ang. Roux-en-Y gastric bypass*);
- ominięcie żółciowo-trzustkowe (*ang. biliopancreatic diversion*).

3.1. Ominięcie żołądkowo-jelitowe

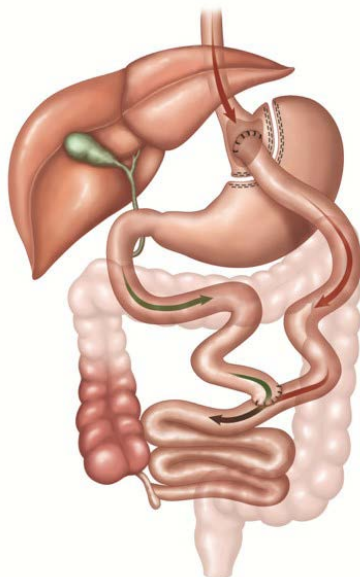
Wyłączenie żołądkowo-jelitowe (RYGB, *ang. Roux-en-Y gastric bypass*) – po raz pierwszy zabieg ten w klasycznej wersji z dostępu przez laparotomię wykonali Griffen i współpracownicy w 1977 roku. Niespełna 20 lat później w 1994 roku Wittgrove, Clark i Tremblay zaraportowali o wykonaniu zabiegu metodą laparoskopową, co przyczyniło się do tego, że w niedalekiej przyszłości była to już jedna z głównych metod chirurgicznego leczenia otyłości (Buchwald 2014; Goyal i in. 2021). Wynika to między innymi z faktu, że wyłączenie żołądkowo-jelitowe przeprowadzane jest metodą laparoskopową (LRYGB, *ang. laparoscopic Roux-en-Y gastric bypass*). Pomimo tego, że generuje większe koszty, wiąże się z mniejszą śmiertelnością, krótszym pobytem w szpitalu oraz rzadszym występowaniem powikłań pooperacyjnych w porównaniu z tradycyjnym dostępem (Banka i in. 2012). Efekty związane ze spadkiem masy ciała po RYGB oraz LRYGB wynikają z kilku czynników. Po pierwsze zmniejszona objętość żołądka warunkuje zmniejszenie ilości pokarmu możliwej do przyjęcia w trakcie posiłku, ponad to wyłączenie z pasażu

treści pokarmowe części jelita czczego wiąże się ze zmniejszeniem wchłaniania składników odżywczych ze spożytego już pożywienia. Również wydzielanie substancji czynnych biorących udział w regulacji apetytu takich jak grelina czy peptyd YY ulega zmianie (Alexandrou i in. 2022).

Dostęp operacyjny uzyskuje się zazwyczaj poprzez założenie 4 trokarów a następnie przechodzi do wytworzenia tak zwanego „małego żołądka” o objętości około 20-30 mililitrów. W tym celu rozpoczyna się od preparowania tkanek w okolicy wcięcia wpustowego, aż do uwidocznienia lewej odnogi przepony. Następnie przy użyciu staplera rozdziela się żołądek na dwie części. Kolejnym etapem jest przecięcie również przy użyciu staplera pętli jelita czczego w odległości około 40 centymetrów dystalnie od więzadła Treitza – izolując tym samym odcinek przewodu pokarmowego składającego się z większej części żołądka, dwunastnicy oraz początkowego odcinka jelita czczego, który następnie przyszywa się do dalszej części jelita sposobem bok do boku w odległości około 120 centymetrów od miejsca odcięcia. W ten sposób powstaje pętla trawienna która odpowiada za transport soku żołądkowego, enzymów trzustkowych oraz żółci. Ostatnim elementem wytworzenia pętli Roux-en-Y jest połączenie bliższej części żołądka uprzednio odciętej od reszty narządu z końcem jelita proksymalnym w stosunku do miejsca ujścia pętli trawiennej. W ten sposób dochodzi do powstania gastrojejunostomii, która nazywana jest pętlą odżywczą (rys. 5). Zabieg kończy się wykonaniem testu szczelności wytworzonych zespołów przy użyciu wprowadzanego przez jamę ustną endoskopu (Mitchell, Gupta 2023). Częstość oraz typ powikłań zależą od metody wykonania operacji – RYGB *versus* LRYGB. W przypadku zabiegu wykonanego klasyczną techniką najczęściej występującym powikłaniem jest przepuklina brzuszna, z kolei dla metody laparoskopowej będzie to pooperacyjne zwężenie miejsca zespolenia żołądkowo-jelitowego. Najczęstszym wczesnym powikłaniem zarówno dla RYGB, jak i LRYGB jest zakażenie rany, należy jednak zaznaczyć, że występuje ono częściej w przypadku pierwszej metody. Częstość powikłań takich jak nieszczelność zespolenia czy zatorowość płucna nie różni się w sposób statystycznie istotny między tymi dwiema technikami (Podnos i in. 2003). Wyłączenie części jelita z pasaży treści pokarmowej wiązać może się z niedoborami niektórych mikroelementów, zazwyczaj są to kwas foliowy, żelazo i cynk oraz witamin B1, B12 i D które wymagają dożywotniej suplementacji (Mitchell, Gupta 2023).

Operacja wyłączenia żołądkowo-jelitowego pozwala na osiągnięcie długotrwałych korzyści dla pacjenta zarówno w kontekście redukcji masy ciała, jak i leczenia chorób współwystępujących z otyłością takich jak cukrzyca typu

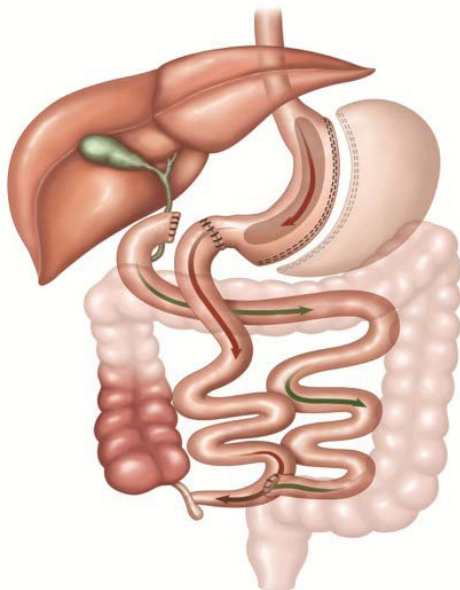
2 czy nadciśnienie tętnicze. Nie dziwi więc fakt, że jest ona nadal jedną z najczęściej wykonywanych procedur bariatrycznych (Adams i in. 2018).



Rysunek 5. Ominięcie żołądkowo-jelitowe (Neff, Olbers, le Roux 2013)

3.2. Ominięcie żółciowo-trzustkowe

Wyłączenie żółciowo-trzustkowe (BPD, *ang. biliopancreatic diversion*) – metoda operacyjna opisana po raz pierwszy przez Scopinaro w 1972 roku. Od tamtej pory aż do końca XX wieku była to jedna z popularniejszych operacji bariatrycznych. Od początku nowego milenium widać natomiast wyraźną tendencję spadkową, jeśli chodzi o częstość wykonywania tej procedury – zarówno w Europie jak i w skali całego globu. W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku Hess i wsp. oraz Marceau i wsp. opisali zbliżony do BPD zabieg zwany przełożeniem dwunastniczym (DS, *ang. duodenal switch*) (Buchwald, Oien 2009; Sundbom 2014). Jego powstanie wynikało z konieczności udoskonalenia metody BPD ze względu na częste występowanie powikłań takich jak: wymioty, biegunka, zespół poposiłkowy, niedobór mikroelementów oraz zapalenie błony śluzowej żołądka u pacjentów poddanych tej operacji (Anderson i in. 2013; Conner, Nottingham 2022).



Rysunek 6. Wyłączenie żółciowo-trzustkowe z przełączeniem dwunastniczym (Neff, Olbers, le Roux 2013)

Wyłączenie żółciowo-trzustkowe w swojej pierwotnej formie polega na oddzieleniu dwunastnicy od odźwiernika z jego następczym usunięciem. W kolejnym etapie chirurg rozdziela jelito kręte, część proksymalną (transportującą żółć oraz enzymy trzustkowe) wszywa w dalszą część jelita cienkiego około 50-100 centymetrów od zastawki Bauhina (krętniczko-kątniczej), natomiast część dystalna łączona jest z pozostawionym fragmentem żołądka (Crossan, Sheer 2023). Na spadek popularności BPD oraz DS niewątpliwe ma wpływ fakt, że są to jedne z najtrudniejszych do wykonania metodą laparoskopową procedury bariatryczne, co jest istotnym minusem w dobie chirurgii małoinwazyjnej (Schirmer 2006). Z biegiem lat DS ewoluowała w kierunku wyłączenia żółciowo-trzustkowego z przełączeniem dwunastniczym (BPD-DS, *ang. biliopancreatic diversion with duodenal switch*). Metoda ta składa się z rękawowej resekcji żołądka której towarzyszy podzielenie dwunastnicy na dwie części. Następnie w odległości około 250 centymetrów od zastawki krętniczko- kątniczej przecina się jelito cienkie. Część dystalna rozdzielonego jelita jest łączona sposobem koniec do boku z proksymalną częścią dwunastnicy tworząc drogę pasażu treści pokarmowej. Odpowiedni przepływ żółci i soku trzustkowego zapewnia natomiast połączenie fragmentu

jelita, którego początkiem jest część dystalna dwunastnicy z jelitem czczym w odległości około 100 centymetrów od zastawki Bauhina (rys. 6) (Conner, Nottingham 2022).

Zarówno BPD jak i BPD-DS posiada udowodnioną skuteczność w leczeniu otyłości szczególnie u pacjentów cierpiących na tzw. “super otyłość”, których wskaźnik BMI przekracza 50 kg/m² (Anderson i in. 2013). Przeprowadzony przez Buchwalda przegląd systematyczny obejmujący 48 prac i 1565 pacjentów, w którym analizowano między innymi wskaźnik *Excess Body Weight Loss* wykazał, że BPD-DS jest najskuteczniejszym zabiegiem bariatrycznym w kwestii pooperacyjnej utraty masy ciała (Buchwald i in. 2009). Z drugiej strony jednak należy mieć świadomość, że BPD-DS cechuje się najwyższym odsetkiem śmiertelności okołoperacyjnej oraz powikłań spośród wszystkich chirurgicznych metod leczenia otyłości (Ma, Madura 2015).

4. INNE METODY LECZENIA OTYŁOŚCI

Balon żołądkowy (ang. *intra-gastric ballon*) jest sposobem leczenia otyłości zaliczanym do zabiegów małoinwazyjnych, choć nie należy do metod operacyjnych stosowanych w bariatrii. Metoda ta po raz pierwszy została zastosowana w 1985 roku w USA. Pierwotna nazwa opisanego zabiegu to GEGB (ang. Garren-Edwards Gastric Bubble) nawiązująca do nazwiska autorów. Pomimo nowatorskiego pomysłu, balon żołądkowy został wycofany z użycia z powodu skutków ubocznych i niezadowolających efektów odchudzających. Nie zaprzestano szukać innych rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem zniwelowania działań niepożądanych wynikających z jego stosowania. Dopiero w 2015 roku na rynku pojawił się do dziś używany balon żołądkowy (Crossan i Sheer, 2023) wypełniany płynem zatwierdzony przez FDA (ang. *Food and Drug Administration*). Rok później, do użytku dopuszczono też balon wypełniony gazem.

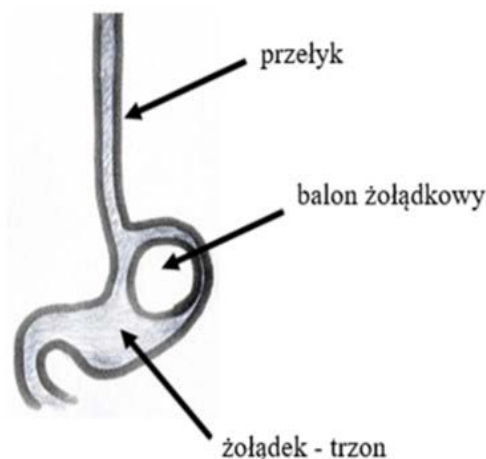
Sam mechanizm umieszczania balonu w żołądku nie jest skomplikowany. Zakładany jest on przy użyciu endoskopu, w krótkotrwałym znieczuleniu, następnie napełniany jest płynem. Jeżeli do wypełnienia balonu używa się specjalnego gazu (będącego mieszkanką m.in. azotu, heksafluorku siarki) wystarczy, aby pacjent połknął specjalną kapsułkę, bez korzystania z endoskopii. W obu przypadkach efekt jest taki sam tzn. zmniejszenie pojemności żołądka oraz ilości przyjmowanych posiłków wraz ze zwiększonym uczuciem sytości. Zalecany czas umieszczenia balonu w żołądku to 6 – 12 miesięcy. Schemat umieszczonego balona żołądkowego (rys. 7). Według przeprowadzonych

badania przez Layec et al. wynika, że trzy miesiące po implantacji balonu dochodzi do wolniejszego pasażowania pokarmów płynnych i stałych z jednoczesną utratą masy ciała (Layec i in. 2010). Warto zaznaczyć, że założenie balona żołądkowego jest tymczasowe i w pełni odwracalne, a w razie wystąpienia skutków ubocznych lub uzyskaniem zadowalającego efektu odchudzającego, balon można usunąć, w nieskomplikowany sposób z użyciem endoskopu. To wyróżnia tą metodę w porównaniu z operacjami bariatrycznymi. Ponadto, balon żołądkowy może być wykorzystywany również przez osoby z nadwagą, a nie tylko z otyłością. Oprócz tego może stanowić on etap przejściowy do operacji bariatrycznej u pacjentów pierwotnie niekwalifikujących się do zabiegu (Crossan i Sheer, 2023). Warto zaznaczyć, że metodę balona żołądkowego powinno się łączyć ze zmianą stylu życia, sposobu odżywiania, co gwarantuje wysoką jakość procesu odchudzania, który można wspierać również leczeniem farmakologicznym. Natomiast należy pacjenta uprzedzić o ograniczeniu przyjmowania wysokokalorycznych płynów, ponieważ będzie to zaburzać proces odchudzania (Phillips, Powley, 1996).

Do kryteriów kwalifikujących pacjentów do zabiegu jest brak efektywnej utratą masy ciała pomimo stosowanych ćwiczeń fizycznych i zmiany diety oraz BMI od 27 kg/m² dla Europejczyków oraz od 30 kg/m² dla mieszkańców USA do 35 kg / m² dla obu grup. Dla pacjentów, których BMI przekracza zakres otyłości III stopnia (od 50 kg/m²) również wskazane jest leczenie balonem żołądkowym, ale w celu zredukowania masy ciała, a właściwie tłuszczu trzewnego, umożliwiając tym samym zastosowanie stricte chirurgii bariatrycznej (Göttig, Weiner, Daskalakis, 2009). Pomimo tego, że zabieg *intra-gastric balloon* oceniany jest jako mało inwazyjny istnieją przeciwwskazania w jego wykonaniu. Do bezwzględnych przeciwwskazań zaliczamy: niemożność przeprowadzenia gastroskopii, zaburzenia krzepnięcia, wcześniejsze operacje w obrębie żołądka, choroby wątroby, alkoholizm, ciąża oraz chęć zajścia w ciążę, uzależnienia od narkotyków, krwawienia z górnego odcinka przewodu pokarmowego, olbrzymia przepuklina rozworu przełykowego (powyżej 5 cm). Natomiast do względnych przeciwwskazań zaliczamy: małą przepuklinę w obrębie rozworu przełykowego, nieleczone choroby psychiczne, nieswoiste choroby zapalne jelit, przyjmowanie niesteroidowych leków przeciwzapalnych – ang. *NSAIDs*, zapalenie błony śluzowej przełyku, przebyte operacje wewnętrzzbrzuszne (Dumonceau, 2008).

Głównym powodem, dla którego FDA w 2015 roku zatwierdziła tę metodę leczenia otyłości, było uzyskanie lepszych wyników w odchudzaniu, w porównaniu z grupą badanych, u których zmodyfikowano jedynie styl życia

(Crossan, Sheer, 2023). Według pracy (Swei i in. 2023). Zawartość wypełnienia balonu nie ma wpływu na jego efekt w procesie odchudzania, oba są tak samo skuteczne, ale lepiej tolerowane są te wypełnione gazem.



Rysunek 7. Balon żołądkowy

PODSUMOWANIE

W dobie epidemii otyłości chirurgia bariatryczna stała się ważnym elementem leczenia z uwagi na wysoką skuteczność terapii. Zastosowane techniki operacyjne pomagają długotrwale zmniejszyć masę ciała pacjenta, a także poprawiają ogólny stan zdrowia redukując czynniki chorobotwórcze związane z otyłością. Mimo swojej inwazyjności posiadają one niski odsetek powikłań, jednak powinny być wykonywane w akredytowanych ośrodkach. Jednocześnie wybór konkretnego typu operacji powinien być dostosowany do pacjenta uwzględniając nawyki żywieniowe, styl życia oraz wywiad medyczny, a także obejmować doświadczenie operatora starając się jak najbardziej eliminować ryzyko komplikacji. Warto zwrócić uwagę, że na ogólny efekt terapii składa się praca zespołowa całego personelu, od lekarzy wielu specjalizacji, po dietetyka, psychologa, fizjoterapeutę. Pacjenci, aby osiągnąć długotrwały efekt muszą rozumieć każdy etap terapii, a także stosować się do ogólnych zasad zdrowego stylu życia, zaczynając od aktywności fizycznej i zdrowego odżywiania. Działania operacyjne wymuszają także stałe kontrole poziomu witamin oraz konieczności ich suplementacji, a także systematycznych wizyt kontrolnych.

Leczenie otyłości to wieloetapowy, trudny i złożony proces terapeutyczny, dlatego każdy sukces pacjenta zasługuje na ogromne uznanie.

BIBLIOGRAFIA

- Adams TD, Davidson LE, Litwin SE, Kim J i in.
2017 *Weight and Metabolic Outcomes 12 Years after Gastric Bypass*. The New England journal of medicine. 21;377(12):1143-1155.
- Alexandrou A, Sakarellos P, Davakis S, Vailas M, Dimitriou N i in.
2022 *Revision of Roux-en-Y Gastric Bypass for Inadequate Weight Loss or Weight Regain*. In Vivo;36(1):30-39.
- Anderson B, Gill RS, de Gara CJ, Karmali S, Gagner M.
2013 *Biliopancreatic diversion: the effectiveness of duodenal switch and its limitations*. Gastroenterology research and practice.; 2013: 974762
- Banka G, Woodard G, Hernandez-Boussard T, Morton JM.
2012 *Laparoscopic vs open gastric bypass surgery: differences in patient demographics, safety, and outcomes*. Archives of surgery.;147(6):550-6.
- Buchwald H, Estok R, Fahrbach K, Banel D, Jensen MD, Pories WJ i in.
2009 *Weight and type 2 diabetes after bariatric surgery: systematic review and meta-analysis*. The American journal of medicine.;122(3):248-256.e5.
- Buchwald, H.
2014 *The Evolution of Metabolic/Bariatric Surgery*. Obesity surgery. 24, 1126–1135
- Buchwald, H., Oien, D.M.
2009 *Metabolic/Bariatric Surgery Worldwide*. Obesity surgery. 19, 1605–1611
- Climaco K, Ahnfeldt E.
2021 *Laparoscopic Vertical Sleeve Gastrectomy*. *The Surgical clinics of North America*.101(2):177-188.
- Crossan K, Sheer AJ.
2023 *Intragastric Balloon*. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing;
- 2023 *Surgical Options in the Treatment of Severe Obesity*. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing;

- Deregowska-Cylke M, Palczewski P, Cylke R, Ziemiański P i in.
2021 *Imaging after laparoscopic sleeve gastrectomy - literature review with practical recommendations*. Polish journal of radiology.;86:e325-e334.
- Dumonceau JM.
2008 *Evidence-based review of the Bioenterics intragastric balloon for weight loss*. Obesity surgery.;1611-7
- Ece İ, Yılmaz H, Şahin M.
2015 *Migration of mesh into gastric lumen: A rare complication of vertical banded gastroplasty*. Turkish journal of surgery. 32(3):212-3.
- English WJ, Williams B
2018 *Metabolic and bariatric surgery: an effective treatment option for obesity and cardiovascular disease*. Progress in Cardiovascular Diseases 61(2): 253-269.
- Göttig S, Weiner RA, Daskalakis M.
2009 *Preoperative weight reduction using the intragastric balloon*. Obesity facts. 2 Suppl 1(Suppl 1):20-3
- Goyal H, Kopel J, Perisetti A, Mann R, Ali A, Tharian B, Saligram S i in.
2021 *Endobariatric procedures for obesity: clinical indications and available options*. Therapeutic advances in gastrointestinal endoscopy.
- Hany M, Torensma B, Ibrahim M, Zidan A, Gaballah M i in.
2022 *Comparison of 5-Year Follow-up Outcomes Between Primary and Revision Roux-en-Y Gastric Bypasses After Open Vertical Banded Gastroplasty: an Inverse Propensity Score-Weighted Analysis*. Obesity surgery. 32, 3023–3033
- Iannelli A, Treacy P, Sebastianelli L, Schiavo L, Martini F.
2019 *Perioperative complications of sleeve gastrectomy: Review of the literature*. Journal of minimal access surgery. 15(1):1-7.
- K Popescu A., Ionița-Radu F., Jinga M., Gavrilă A., Săvulescu F. i in.
2018 *Laparoscopic sleeve gastrectomy and gastroesophageal reflux*. Romanian Journal of Internal Medicine, Vol.56 (Issue 4), pp. 227-232.
- Karmali S, Schauer P, Birch D, Sharma AM, Sherman V.
2010 *Laparoscopic sleeve gastrectomy: an innovative new tool in the battle against the obesity epidemic in Canada*. Canadian Journal of Surgery.;53(2):126-32.

- Kaseja K, Wyleżoł M, Paśnik K, Stanowski E.
2011 *Pionowa opaskowa plastyka żołądka*, Medycyna Praktyczna Chirurgia
- Kheirvari M, Dadkhah Nikroo N, Jaafarinejad H, Farsimadan M i in.
2020 *The advantages and disadvantages of sleeve gastrectomy; clinical laboratory to bedside review*. Heliyon.;6(2):e03496.
- Layec S, Val-Laillet D, Heresbach D, Malbert CH.
2010 *Gastric tone, volume and emptying after implantation of an intragastric balloon for weight control*. Neurogastroenterology and motility.;22(9):1016-21, e265-6.
- Lo Menzo E, Szomstein S, Rosenthal R.
2016 *Update on Treatment of Morbid Obesity with Adjustable Gastric Banding*. The Surgical clinics of North America. 96(4):795-813.
- Ma IT, Madura JA
2015 *2nd. Gastrointestinal Complications After Bariatric Surgery*. Gastroenterology & hepatology.11(8):526-35.
- Malcolm K
2009 *Surgical Treatment of Obesity – Weighing the Facts*. The New England Journal of Medicine. 361:520-521
- Marceau P, Hould FS, Simard S, Lebel S, Bourque RA, Potvin M, Biron S.
1998 *Biliopancreatic Diversion with Duodenal Switch*. World Journal of Surgery. 22, 947–954
- Mason EE.
1982 *Vertical banded gastroplasty for obesity*. Archives of surgery. 117(5):701-6.
- Mitchell BG, Gupta N.
2023 *Roux-en-Y Gastric Bypass*. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing.
- Neagoe R, Muresan M, Timofte D, Darie R, Razvan I, Voidazan S i in.
2019 *Long-term outcomes of laparoscopic sleeve gastrectomy - a single-center prospective observational study*. Videosurgery and other miniinvasive techniques. 14(2):242-248.
- Neff KJ, Olbers T, le Roux CW.
2013 *Bariatric surgery: the challenges with candidate selection, individualizing treatment and clinical outcomes*. BMC Medicine;11:8.

- Palermo M, Gagner M.
2020 *Why We Think Laparoscopic Sleeve Gastrectomy Is a Good Operation: Step-by-Step Technique*. Journal of Laparoendoscopic & Advanced Surgical Techniques. Part A. 30(6):615-618.
- Phillips RJ, Powley TL.
1996 *Gastric volume rather than nutrient content inhibits food intake*. The American journal of physiology. 271(3 Pt 2): R766-9
- Podnos YD, Jimenez JC, Wilson SE, Stevens CM, Nguyen NT.
2003 *Complications after laparoscopic gastric bypass: a review of 3464 cases*. Archives of surgery. 138(9):957-61.
- Schirmer B.
2006 *Laparoscopic bariatric surgery*. Surgical endoscopy. 20 (Suppl 2), S450–S455
- Seeras K, Acho RJ, Prakash S.
2023 *Laparoscopic Gastric Band Placement*. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing.
- Seeras K, Sankararaman S, Lopez PP.
2023 *Sleeve Gastrectomy*. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing.
- Sjöström L, Narbro K, Sjöström CD, Karason K, Larsson B, Wedel H i in.
2007 *Swedish Obese Subjects Study. Effects of bariatric surgery on mortality in Swedish obese subjects*. The New England journal of medicine. 357(8):741-52.
- Sundbom M.
2014 *Laparoscopic revolution in bariatric surgery*. World journal of gastroenterology. 20(41):15135-43.
- Swei E, Almuhaidd A, Sullivan S, Al-Shahrani A, D'Souza FR i in.
2023 *Comparison of the Efficacy and Safety of the FDA-approved Intra-gastric Balloon Systems in a Clinical Setting*. Journal of clinical gastroenterology. 2023, 57(6):578-585.
- Tarnowski W, Jaworski P.
2018 *Operacje bariatryczne w praktyce*. Via Medica Gastroenterologia Kliniczna. Postępy i Standardy 2018. Tom 10 nr 3, s. 93-101

Wilkinson LH, Peloso OA.

1981 *Gastric (reservoir) reduction for morbid obesity*. Archives of surgery. 116(5):602–5

Woźniewska P, Diemiszczyk I, Hady HR.

2021 *Complications associated with laparoscopic sleeve gastrectomy - a review*. Gastroenterology review. 2021;16(1):5-9.

Wyleżoł M, Paśnik K, Stanowski E.

2012 *Laparoskopowe wszczepienie regulowanej opaski żołądkowej w chirurgicznym leczeniu otyłości*. Medycyna Praktyczna

SURGICAL METHODS OF TREATMENT OBESITY

Abstract: The aim of the article is presence the bariatric surgeries as a method of treating obesity and medical recommendations for it. This study shows refences to possible surgical complications taking into account type of surgical technique. Obesity is a chronic and multifactorial disease. If BMI (ang. body mass index) is 30.00 kg/m² or higher, it falls within the obesity range. The possible treatments for obesity are lifestyle modification, dietary changes, increasing physical activity, behavioural therapy, pharmacological and surgical treatment. Bariatric surgery significantly contributed to improving effects of obesity treatment. It is considered to be the most effective method of obesity treatment in morbidly obesity. The indications for surgical treatment include BMI index, occurrence diseases caused by obesity and difficult pharmacological treatment of type 2 diabetes. Interdisciplinary treatment of obesity includes lose weight and reduction of comorbidities.

Keywords: bariatric surgery, sleeve gastrectomy, Roux-en-Y gastric bypass, biliopancreatic diversion



ISBN 978-83-67527-89-7