

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 4 (183) ROK 2018

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



# **ORGANIZACJA I KIEROWANIE**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO  
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

**Bogdan Nogalski** – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)  
**Ryszard Borowiecki** – Wiceprzewodniczący Rady Programowej  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)  
**Maria Romanowska** – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)  
**Wiesław M. Grudzewski** (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach)  
**Wojciech Dyduch** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)  
**Jan Jeżak** (Uniwersytet Łódzki)  
**Andrzej K. Koźmiński** (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)  
**Kazimierz Krzakiewicz** (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
**Ewa Stańczyk-Hugiet** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
**Michał Trocki** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)  
**Wiktor Askanas** (University of New Brunswick, Kanada)  
**Klaus Brockhoff** (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallengard, Niemcy)  
**Zbigniew J. Czajkiewicz** (University of Houston, USA)  
**William Egelhoff** (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)  
**Frank Krawiec** (Pennsylvania University, USA)  
**Rainer Marr** (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)  
**Claude Martin** (Université Grenoble, Francja)  
**Jurij Pawlenko** (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)  
**Zdenek Soucek** (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)  
**Norbert Thom** (Universität Bern, Szwajcaria)

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (183) ROK 2018

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, POLSKA AKADEMIA NAUK  
I KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

---

**Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego**

Kolegium Redakcyjne:

**prof. Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **redaktor naczelny**  
**Agnieszka Sopińska, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zastępca redaktora naczelnego**  
**dr Sylwester Gregorczyk** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

**Marek Ćwiklicki, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**  
**Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**  
**Karolina Mazur, prof. UZ** (Uniwersytet Zielonogórski) – **metodologia nauk o zarządzaniu**  
**Rafał Mrówka, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**  
**Estera Piwoni-Krzyszowska** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**  
**Edyta Rudawska, prof. US** (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**  
**Agnieszka Sopińska, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**  
**Marzena Stor, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**  
**Agata Sudolska, prof. UMK** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**  
**Agnieszka Szpitter, prof. UG** (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**  
**Grzegorz Urbanek, prof. UŁ** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa, modele biznesu**  
**prof. Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**  
**Piotr Wachowiak, prof. SGH** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**  
**Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK** (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**  
**Przemysław Zbierowski, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**  
**Bernard Ziębicki, prof. UE** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl  
Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl  
Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl  
Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: albert.tomaszewski@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2018  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.  
All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Adela Barabasz, Barbara Bojewska, Wojciech Dyduch, Patryk Dziurski, Aldona Frączkiewicz-Wronka, Bartłomiej Gabryś, Grażyna Gierszewska, Wojciech Jarecki, Jarosław Karpacz, Arkadiusz Kawa, Stanisław Krawczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Tomasz Małkus, Joanna Martusewicz, Alicja Miś, Dorota Molek-Winiarska, Kazimierz Nagody-Mrozowicz, Bogdan Nogalski, Agata Pierścieniak, Małgorzata Rozkwitalska, Arkadiusz Świadek, Albert Tomaszewski, Piotr Tomski, Agnieszka Wojtczuk-Turek, Joanna Żukowska.

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa  
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przechlewska  
Skład i łamanie: DM QUADRO  
Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Zamówienie 1/I/19

## SPIS TREŚCI

Maciej Urbaniak OD REDAKTORA NACZELNEGO .....	7
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska, Bartosz Seiler WZBUDZANIE I ROZWIJANIE ZAANGAŻOWANIA WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON PROFIT PRZEZ MENTORING .....	11
AROUSING AND DEVELOPING VOLUNTEER ENGAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS THROUGH MENTORING .....	34
Jan Stachowicz DUALIZM WIEDZY ORGANIZACYJNEJ A PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM .....	37
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE DUALISM IN THE CONTEXT OF ENTREPRENEURIAL APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT .....	50
Anna Wójcik-Karpacz ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE W TURBULENTNYM OTOCZENIU .....	51
DYNAMIC CAPABILITIES IN TURBULENT ENVIRONMENT .....	69
Teresa Piecuch STRATEGICZNE ASPEKTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ .....	71
STRATEGIC ASPECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP .....	85
Jarosław Karpacz ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE I RUTYNIZACJA .....	87
DYNAMIC CAPABILITIES AND ROUTINIZATION .....	99
Barbara Ocicka WPŁYW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ROZWÓJ INNOWACJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW .....	101
THE INFLUENCE OF SUPPLIER RELATIONAL CAPITAL MANAGEMENT ON INNOVATIONS DEVELOPMENT IN SUPPLY CHAINS .....	116
Marcin Nowak STATUS EPISTEMOLOGICZNY PROGNOZOWANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU W UJĘCIU ONTOLOGII DETERMINISTYCZNEJ .....	117
EPISTEMOLOGICAL STATUS OF PREDICTION IN MANAGEMENT SCIENCES IN DETERMINISTIC ONTOLOGY APPROACH .....	128

Tadeusz Gospodarek	
MODELOWANIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI NA POZIOMIE EPISTEMOLOGICZNYM .....	129
MODELLING OF ORGANIZATION'S ACTION ON EPISTEMOLOGICAL LEVEL .....	149
Rafał Drewniak	
INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH ALIANSU STRATEGICZNEGO .....	151
INNOVATION OF ENTERPRISES WITHIN THE STRATEGIC ALLIANCE .....	166
Sylvia Przytuła	
INICJATYWA I INTENCJONALNOŚĆ W PODEJMOWANIU MISJI ZAGRANICZNEJ PRZEZ EKSPATRIANTÓW Z WŁASNEJ INICJATYWY (SIE) .....	169
INITIATIVE AND INTENTIONALITY IN UNDERTAKING A FOREIGN MISSION BY A SELF-INITIATED EXPATRIATE (SIE) .....	184
Teresa Chirkowska-Smolak, Marcin Wnuk	
LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WOBEC ORGANIZACJI – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ORAZ WERYFIKACJA PSYCHOMETRYCZNA SKALI LOJALNOŚCI WOBEC ORGANIZACJI – BADANIA PILOTAŻOWE .....	185
EMPLOYEE LOYALTY TOWARDS ORGANIZATION – OPERATIONALIZATION OF THE CONCEPT AND PSYCHOMETRIC EVALUATION OF ORGANIZATIONAL LOYALTY SCALE – PILOT STUDY .....	198
Michał Wiechetek, Wiesław Talik, Andrew Dean	
JAK MIERZYĆ TALENT PRACOWNIKÓW – CZŁONKÓW ZESPOŁÓW? METODA <i>COMTAL-TEAM MEMBER</i> .....	199
HOW TO MEASURE THE TALENT OF EMPLOYEES – TEAM MEMBERS? THE <i>COMTAL-TEAM MEMBER</i> METHOD .....	214
Iryna Manczak, Katarzyna Sanak-Kosmowska	
ZAANGAŻOWANIE MŁODYCH KONSUMENTÓW W PROSUMPcję .....	215
INVOLVEMENT OF YOUNG CONSUMERS IN PROSUMPTION .....	227
Klaudia Martinek-Jaguszewska	
ZNACZENIE I ROLA AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH .....	229
IMPORTANCE AND ROLE OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION – PILOT RESEARCH RESULTS .....	246
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN .....	248
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	249

---

## OD REDAKTORA NACZELNEGO

Oddając ostatni w tym roku numer Kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”, mamy nadzieję, że jego lektura zainspiruje Państwa, a zwłaszcza potencjalnych Autorów do nowych pomysłów na interesujące teksty naukowe, które będziemy mogli (po stosownych recenzjach) zamieścić na łamach naszego Czasopisma.

Numer rozpoczyna artykuł Janiny Stankiewicz, Hanny Bortnowskiej i Bartosza Seilera poświęcony identyfikacji możliwości zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w działalność organizacji non profit. Autorzy prezentowanego tekstu skoncentrowali uwagę na relatywnie rzadko analizowanym zagadnieniu, jakim są możliwości wykorzystania go w pracy z ochotnikami. Przedstawili istotę mentoringu, jego rodzaje preferowane w podmiotach non profit, pożądane kompetencje mentora.

Jan Stachowicz w swoim opracowaniu przeprowadził rozważania na temat dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej, podejmując próbę wyjaśnienia zjawisk, takich jak: samoorganizacyjne odtwarzanie struktury zachowań w organizacji oraz rozwój organizacji. W tym celu przeanalizował on założenia dwóch modeli kreowania i zarządzania wiedzą (model I. Nonaki i H. Takeuchi’ego oraz Ch. Argyrisa), formułując wnioski, jakie wynikają z faktu wpływu dualnego charakteru wiedzy na proces zarządzania strategicznego.

Z kolei Anna Wójcik-Karpacz, na podstawie porównania wyników dotychczas przeprowadzonych na świecie badań, starała się zidentyfikować zewnętrzne warunki, w jakich zdolności dynamiczne przyczyniają się do rezultatów osiągniętych przez podmioty gospodarcze. W opinii Autorki polemika dotycząca relacji: zdolności dynamiczne a wynik firmy w różnych warunkach środowiska wymaga kontynuowania teoretyzowania i systematycznych badań empirycznych w zakresie antecedenencji, efektów i kontekstów zdolności dynamicznych na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

---

\* Prof. dr hab. Maciej Urbaniak – Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”.



Teresa Piecuch natomiast w zaprezentowanym tekście skoncentrowała się na charakterystyce strategicznych aspektów przedsiębiorczości korporacyjnej. Wskazuje ona wyraźnie, że zachowania przedsiębiorcze i działania strategiczne mogą przyczynić się do tworzenia wartości niezależnie od siebie, przy czym mogą być znacznie bardziej wartościowe, jeżeli są ze sobą połączone.

Jarosław Karpacz w swoim opracowaniu na podstawie gruntownej analizy literatury wskazuje, że problem rutynizacji jest analizowany na poziomie strategicznym i operacyjnym organizacji. Prowadząc intensywne dywagacje teoretyczne, Autor wskazuje, iż rutynizacja oznacza stopień, w jakim procesy organizacyjne są stabilne i powtarzalne, zapewnia dostęp do zrozumienia natury zdolności dynamicznych, dzięki którym organizacje rekonfigurują swoją bazę zasobową.

Z kolei Barbara Ocicka w prowadzonych przez siebie rozważaniach starała się określić wpływ zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw. Zarówno rezultaty analizy literatury, jak i wyniki badań empirycznych zaprezentowanych w artykule prowadzą Autorkę do konstatacji, że zarządzanie kapitałem relacji z dostawcami stanowi silny katalizator rozwoju innowacji.

Marcin Nowak podjął próbę określenia statusu epistemologicznego prognozowania w naukach o zarządzaniu na gruncie ontologii deterministycznej. Na bazie szerokich dywagacji Autor wyraźnie konstatuje, że w odróżnieniu od nauk przyrodniczych status epistemologiczny prognozowania w naukach o zarządzaniu ma charakter negatywny.

Tadeusz Gospodarek w swoim opracowaniu prowadzi rozważania na temat modelowania działania organizacji na poziomie epistemologicznym. Ich wynikiem jest zaproponowanie układ siedmiu sprzężonych modeli epistemologicznych, koniecznych do uzyskania spójności opisu na poziomie semantycznym.

Rafał Drewniak natomiast starał się scharakteryzować istotę i znaczenie innowacyjności przedsiębiorstw oraz rodzaju innowacji w kontekście podejmowania współpracy między przedsiębiorstwami. Zaprezentowane przez Autora wyniki badań empirycznych, przeprowadzone w podmiotach gospodarczych, które podjęły współpracę w ramach aliansu strategicznego, identyfikują zależności między wielkością przedsiębiorstw partnerskich oraz czasem trwania porozumienia a rodzajem wdrożonych innowacji.

Z kolei Sylwia Przytuła podjęła próbę przeglądu dotychczasowych osiągnięć teoretycznych w zakresie terminologii odnoszącej się ekspatriacji z własnej inicjatywy, w odniesieniu do kryterium „inicjatywy” oraz „intencjonalności”. Zdaniem Autorki ekspatriacja z własnej inicjatywy jest procesem celowym, wynikającym z indywidualnych pobudek samego zainteresowanego, podejmowaniem pracy zagranicą i realizowaniem kariery zawodowej.

Teresa Chirkowska-Smolak i Marcin Wnuk starali się w interesującej konwencji zaprezentować właściwości psychometrycznych narzędzia do badania lojalności

pracowników, które określili jako Skalę Lojalności Wobec Organizacji. Przeprowadzając ogólnopolskie badania, Autorzy poddali to narzędzie empirycznej weryfikacji.

Natomiast Michał Wiechetek w swoim opracowaniu przedstawił metodykę prac nad konstrukcją psychometrycznej metody *ComTal-Team Member*, służącej do pomiaru talentu pracownika będącego członkiem zespołu. Metoda ta została zoperacjonalizowana w formie elektronicznego kwestionariusza, składa się ze 107 twierdzeń, opracowanych w pięciu wersjach językowych (angielskiej, czeskiej, niderlandzkiej, greckiej oraz polskiej) i pozwala na pomiar trzech ogólnych (kompetencje, zaangażowanie, wkład) i osiemnastu szczegółowych składowych talentu.

Iryna Manczak oraz Katarzyna Sanak-Kosmowska, przeprowadzając sondaż diagnostyczny przy zastosowaniu techniki ankietowej, podjęły próbę identyfikacji sposobów angażowania się młodzieży w prosumpcję. Wyniki badania wskazują, że zdecydowana większość respondentów przynajmniej raz skorzystała z oferty personalizacji, a najbardziej pożądanym sposobem dopasowania do indywidualnych potrzeb jest możliwość dodania do produktu dodatkowych funkcji.

Niniejszy numer Kwartalnika zamyka tekst Klaudii Martinek-Jaguszewskiej poświęcony ocenie znaczenia i roli automatyzacji procesów biznesowych deklarowanych przez pracowników. Na uwagę zasługują prezentowane wyniki badań pilotażowych, których celem była ogólna ocena rozpoznawalności tej koncepcji, jej przydatności oraz potencjału zastosowania w danej branży, a także deklaracja wpływu jej zastosowania na codzienną pracę menadżerów i pracowników oraz na organizację.

Pragniemy Państwu przypomnieć, iż chcąc umiędzynarodowić zasięg naszego czasopisma, od 2019 roku na łamach Naszego Kwartalnika będą publikowane wyłącznie teksty w języku angielskim. Prosimy, by teksty Państwa rozważań były osadzone w kontekście międzynarodowym najnowszych aktualnych nurtów naukowych, a cytowana literatura obejmowała opracowania w języku angielskim (także opracowania wydawane w naszym kraju). Prosimy również potencjalnych Autorów o profesjonalizm w zakresie dostarczanych nam opracowań, które powinny być poddane przed przekazaniem do naszej Redakcji wcześniejszej gruntownej korekcie językowej. Brak należytej staranności Autorów w tym zakresie będzie skutkowało odmową przyjęcia tekstu i przekazania go do oceny przez zagranicznych recenzentów.

Chcemy, by zgodnie z aktualnymi tendencjami w czasopiśmie międzynarodowych, poszczególne numery cechowały się spójnością tematyczną oraz wysokim profesjonalizmem naukowym.

Dlatego też redaktorzy tematyczni będą zobligowani do wystosowania do kręgu wybitnych specjalistów zarówno z kraju, jak i zagranicą stosownych zaproszeń (*call for papers*) do umieszczenia w naszym Kwartalniku opracowań, które wpisywałyby się w zakres oczekiwanych przez nas zagadnień w ramach poszczególnych wydzielonych zagadnień naukowych.

Mamy nadzieję, iż każdy Państwa artykuł, charakteryzujący się wysoką jakością merytoryczną oraz należycie skorygowany w wersji angielskojęzycznej tekst (z uwzględnieniem *native copyreader*), będzie stanowić przyczynek do wzrostu indeksu cytowania w międzynarodowych bazach czasopism.

Łącząc serdeczne pozdrowienia, żywię ogromną nadzieję na współpracę w atmosferze jak najszerzego umiędzynaradawiania naszego Kwartalnika!

*Maciej Urbaniak*

# WZBUDZANIE I ROZWIJANIE ZAANGAŻOWANIA WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON PROFIT PRZEZ MENTORING

## Wprowadzenie

Wolontariat (praca ochotnicza), czyli niezarobkowa i dobrowolna aktywność na rzecz organizacji, instytucji, społeczności i osób spoza własnego kręgu rodzinnego, jest uznawany współcześnie za istotną część tzw. triady pracy, która obejmuje także płatne zatrudnienie i własną działalność gospodarczą. Może on mieć charakter zarówno formalny, czyli odbywać się w ramach organizacji, jak i nieformalny (pozaorganizacyjny). W promowanie wolontariatu zaangażowała się m.in. Komisja Europejska, dostrzegając jego znaczenie w realizacji kluczowych celów polityki UE, takich jak: integracja społeczna, promocja zatrudnienia, rozwój edukacji, kształtowanie postaw obywatelskich.

W Polsce praca ochotnicza jest mniej powszechna niż w innych krajach unijnych. Wyniki badań Eurobarometru [39], przeprowadzonych w 2011 r. na zlecenie Parlamentu Europejskiego, pokazały, że tylko co dziesiąty Polak (9%) powyżej 15 roku życia angażuje się w wolontariat. To najniższy odsetek spośród wszystkich krajów UE, znacząco mniejszy niż w Holandii (57%) czy Danii (43%). Zestawienie danych z 2016 r., zebranych przez GUS [12], wykazało, że w Polsce najbardziej aktywni wolontarystycznie są ludzie w wieku 15–24 (9,5%). Zaangażowanie najmłodszych polskich obywateli w pracę ochotniczą jest jednak znacznie mniejsze niż w najbardziej rozwiniętych

---

\* Prof. zw. dr hab. inż. Janina Stankiewicz – Uniwersytet Zielonogórski.

\*\* Dr inż. Hanna Bortnowska – Uniwersytet Zielonogórski.

\*\*\* Dr Bartosz Seiler – Uniwersytet Zielonogórski.

krajach świata. Według badań Gallup World Poll [za: 26] w krajach OECD w pracę społeczną włącza się średnio niemal co czwarta (23%) osoba między 15 a 29 rokiem życia, natomiast w Polsce tylko co siódma (14%).

Praca ochotnicza przynosi wymierne rezultaty ekonomiczne, ale także przyczynia się do kształtowania relacji społecznych i budowania kapitału społecznego. Z tej przyczyny niskie zaangażowanie społeczne w Polsce można uznać za zjawisko negatywne. Efekty wolontariatu w Polsce dodatkowo osłabia jego sporadyczny charakter [49]. Wśród najmłodszych wolontariuszy aktywność jest incydentalna i efemeryczna. Badania autorów, przeprowadzone w grudniu 2015 r., ukazały, że udział młodych ludzi w sferze non profit rzadko miał charakter trwały i sformalizowany. Prawie połowa ankietowanych (46,3%) włączała się w działalność jednej organizacji pozarządowej (non profit, społecznej, trzeciego sektora), co trzeci (33,3%) – dwóch, co siódmy (14,8%) – trzech. Nieliczni angażowali się w funkcjonowanie czterech (3,7%) lub pięciu (1,9%). Przeważało zaangażowanie bez umowy wolontariackiej [78,7%; tylko z co piątym respondentem (22,2%) podpisano taką umowę]. Za przejaw efemerycznego zaangażowania młodych ludzi w pracę ochotniczą można uznać również to, że aktywność respondentów zazwyczaj sprowadzała się do jednorazowych akcji (70,4%), choć byli i tacy, którzy deklarowali stałe (25,9%) lub okresowe (21,3%) zaangażowanie [40].

W Polsce wolontariat sformalizowany odbywa się głównie w organizacjach pozarządowych (non profit, trzeciego sektora, społecznych itd. [12], czyli w podmiotach powstałych z oddolnej, obywatelskiej inicjatywy, niezależnych od administracji publicznej i działających niezarobkowo. Problemem ich funkcjonowania jest nie tylko rekrutacja wolontariuszy, lecz także ich zatrzymanie [por. 38]. W tego typu podmiotach odejścia pracowników są częstsze niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, co można wyjaśnić niskimi barierami „wyjścia”. Odejścia następują częściej, np. gdy inne obszary życia wolontariusza wymagają większego zaangażowania lub gdy traci on korzyści, które skłoniły go do współpracy [1, 7, 28]. W. Wymer jr. i B. Starnes stwierdzają, że zatrzymaniu wolontariuszy, utrzymaniu ich zaangażowania, sprzyja okazywanie im wsparcia przez innych członków organizacji [47]. Podobnym celom służy także udzielenie wolontariuszom informacji zwrotnej na temat pracy [10].

Przedstawione sytuacje prowokują do pytania o potencjalne działania popularyzujące wolontariat, ale także wzbudzające i rozwijające zaangażowanie<sup>1</sup> ochotników. Może być ono wzmocnione, np. gdy pracownicy społeczni zaspokoją potrzeby szacunku, rozwoju, przynależności, będą mieli poczucie sensu, „bycia wewnątrz”<sup>2</sup> oraz sukcesu [2]. Niewątpliwie potrzebne są różne systemowe rozwiązania. Z perspektywy mezo (organizacyjnej) i mikro można rozważyć wykorzystanie metod zarządzania

<sup>1</sup> Zaangażowanie pracowników to aktywne (emocjonalnie, intelektualnie i fizycznie) dążenia do osiągnięcia celów organizacji [34].

<sup>2</sup> „Bycie wewnątrz” oznacza dopuszczenie do tajemnic, czyli informacji, wiedzy na temat pracy organizacji.

pracownikami, w tym sposobów rozwijania ich kompetencji zawodowych. Jednym z nich jest mentoring. W literaturze przedmiotu wskazywano niejednokrotnie na jego znaczenie w budowaniu zaangażowania pracowników [4, 17, 21, 32, 45].

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszki w działalność organizacji non profit. Aby go zrealizować, autorzy artykułu sformułowali następujące pytania (problemy badawcze): jaki model mentoringu można zastosować wobec wolontariuszki organizacji non profit? Z jakich etapów się składa? Jakie techniki mentoringu można wykorzystać w każdym z tych etapów, aby wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszki w pracę społeczną? Przeprowadzono analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz wykorzystano doświadczenia własne autorów w zakresie pracy mentorskiej i współpracy z podmiotami non profit.

## 1. Mentoring i jego rodzaje preferowane w organizacjach

Mentoring bywa rozumiany jako proces wymiany wiedzy, doświadczeń oraz wartości między mentorem (mistrzem), czyli bardziej doświadczonym członkiem organizacji, a mniej doświadczonym następcą lub pracownikiem [14, 36]. Polega na udzielaniu mentee (inaczej: uczniowi, podopiecznemu, protegowanemu<sup>3</sup>) „wskazówek i rad, a także na dzieleniu się życiową mądrością”<sup>4</sup> [24, s. 74, por. 19], na przekazywaniu swojej wiedzy komuś „o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem” [8, za: 27, s. 78]. Nie należy mylnie wnioskować, że jedynym beneficjentem tego procesu jest mentee, który zyskuje wiedzę o specyfice funkcjonowania przedsiębiorstwa, branży, kulturze w organizacji, sposobach podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, możliwościach rozwoju kariery zawodowej itp. [25, 38]. Mentoring to przykład „układu relacyjnego pomiędzy mentorem i protegowanym, w którym następuje wymiana określonych wartości” [22, s. 110]. Beneficjentem tego układu jest więc nie tylko uczeń, lecz także i mentor. W zamian za „opiekę” otrzymuje on uznanie, szacunek i lojalność podopiecznego, uzyskuje wsparcie techniczne czy informacje na temat tego, co dzieje się w organizacji (co jest pomocne przy realizacji przydzielonych zadań zawodowych). Wzrasta również prestiż i satysfakcja mentora [4, za: 24; 39].

Mentoring służy nie tylko upowszechnianiu, lecz także tworzeniu nowej wiedzy, dzięki współdzieleniu doświadczeń i pomysłów. Można go wykorzystywać w różnych obszarach działalności człowieka. Stosuje się np.: mentoring akademicki [13],

<sup>3</sup> W artykule terminy te są stosowane zamiennie, w celu zachowania poprawności stylistycznej.

<sup>4</sup> Takie rozumienie mentoringu przyjmujemy w niniejszym artykule.

społeczny, branżowy, korporacyjny [27]. Dodajmy, że różne rodzaje są implementowane nie tylko w świecie biznesu, ale i poza nim.

W organizacjach non profit, ze względu na specyfikę ich funkcjonowania, mogą być użyteczne takie dwa rodzaje mentoringu: formalny i nieformalny [5, 22]. Pierwszy jest inicjowany np. przez zarządzających czy osoby rekrutujące i dbające o rozwój kompetencji wolontariuszy, ustanawiające zasady doboru uczestników mentoringu, cele i procedury współpracy, sposoby kontroli postępów protegowanego. Może być stosowany np. w procesie adaptacji społeczno-zawodowej bądź jako element przygotowania pracownika do objęcia funkcji kierowniczych. Natomiast mentoring nieformalny bywa w takich podmiotach realizowany spontanicznie, bez ogólnie ustalonych zasad (co współgra z preferowanymi w nich wartościami i normami kulturowymi).

Mentoring w organizacjach pozarządowych może być zapewniony jednostkom (indywidualny) i grupom/zespołom (grupowy/zespołowy) (zarówno liderom organizacji pozarządowych, wolontariuszom, jak i beneficjentom). Jeśli partnerzy należą do tego samego zespołu – mówimy o mentoringu wewnątrzzespołowym, w przeciwnej sytuacji – o międzyzespołowym [22]. Sesje z uczestnikami mogą odbywać się w świecie realnym (mentoring „tradycyjny”) lub wirtualnym (e-mentoring) [5].

Partnerzy mentoringu mogą być członkami tej samej bądź innej organizacji (*cross-mentoring*) [13]. Pracując w tym samym podmiocie non profit, mogą zajmować stanowiska znajdujące się na tym samym (mentoring lateralny) lub innym poziomie struktury organizacji [16, 22].

## 2. Pożądane kompetencje mentora w organizacjach non profit

Mentor to człowiek doświadczony, który dzieli się wiedzą z kimś o mniejszym doświadczeniu i pomaga słabszym wydobyć ich potencjał [8]. Jego zadaniem jest nie tylko przekazywanie wiedzy podopiecznemu, lecz także udzielanie wsparcia oraz doradzanie [46]. Mentor, podobnie jak coach, wspiera proces poszukiwań i refleksji mentee za pomocą pytań otwartych, co ma zainspirować podopiecznego do spojrzenia na swoją sytuację (problem, cel) z nowej perspektywy. Przekazuje również swoje opinie (ekspertyzy), udziela sprzężenia zwrotnego, dzieli się życiową mądrością, często uczestniczy w procesie decyzyjnym, doradza, jednak nie podejmuje decyzji, nawet w sytuacji, gdy nie zgadza się z podopiecznym [3, 8, 24, 27].

Skuteczne pełnienie roli przez mentora, także w organizacjach non profit, wymaga takich kompetencji zawodowych<sup>5</sup>, jak np. [3, 8, 14, 20, 29]:

<sup>5</sup> Do składników kompetencji zawodowych zaliczamy wiedzę i umiejętności, a także wyznawane wartości, motywy zachowań i przejawiane postawy [30].

- wiedza merytoryczna i doświadczenie życiowe/zawodowe;
- wiedza na temat istoty mentoringu i możliwości jego stosowania w praktyce (np. o rodzajach i modelach mentoringu, etapach sesji, technikach, narzędziach itd.);
- zarządzanie relacjami w ramach cyklu sesji mentorskich (budowanie autorytetu, kreowanie atmosfery zaufania, zarządzanie kontraktem, stosowanie technik i narzędzi mentoringu itd.);
- umiejętności dydaktyczne (diagnozowanie poziomu kompetencji, motywowanie do rozwoju, stawianie wyzwań, stosowanie technik szkoleniowych, ocenianie efektów mentoringu, celebrowanie sukcesów itd.) i gotowość do dzielenia się wiedzą;
- komunikowanie się (mówienie, słuchanie, parafrazowanie, zadawanie pytań, porozumiewanie się niewerbalne, pisemne, wizualne itd.);
- umiejętność współpracy (wyrażanie poglądów i otwartość na opinie innych, dzielenie się pomysłami, udzielanie informacji zwrotnej, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, pełnienie ról w zespole, przejawianie empatii itd.);
- cechy osobiste i osobowościowe, m.in.: sumienność, odpowiedzialność, stabilność emocjonalna, elastyczność, spostrzegawczość, kreatywność;
- wiedza o standardach etycznych i ich przestrzeganie;
- umiejętności organizacyjne (planowanie, organizowanie zasobów, kontrolowanie, umiejętności analityczne itd.);
- wiedza na temat zachowań (zarówno własnych, jak i innych osób);
- kompetencje cyfrowe (umożliwiające e-mentoring).

Mentor pracujący z przedstawicielami organizacji pozarządowych powinien znać specyfikę ich funkcjonowania [43]. Ważna jest także świadomość i zaakceptowanie tego, że współpraca z tymi podmiotami, na ogół posiadającymi ograniczone środki finansowe, jak również preferującymi ich wydawanie na realizację celów statutowych, może wiązać się z koniecznością bezpłatnego świadczenia usług mentorskich. Omawiane organizacje w niewielkim stopniu przeznaczają zasoby finansowe na zaspokojenie potrzeb rozwojowych, co powoduje stałe obawy o przetrwanie [18]. Dodajmy, że przeprowadzając sesje z pracownikami społecznymi, mentor będzie analizował większą liczbę obszarów pracy niż w przypadku osób zatrudnionych w biznesie. Ci ostatni koncentrują się przede wszystkim na swoim życiu zawodowym, natomiast ochotnicy – dodatkowo na wykorzystaniu zdobytych kompetencji w pracy społecznej.

Mentorzy w organizacjach trzeciego sektora powinni być również świadomi większego zróżnicowania struktury ochotników ze względu na wiek, wykształcenie czy doświadczenie niż ma to miejsce w przypadku osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Wymaga to większej elastyczności w doborze tematyki i metod pracy, a także szerszej wiedzy. Ponadto praca wolontariuszy ma charakter doraźny, co wiąże się z ograniczeniami czasowymi i powoduje trudności w organizacji sesji.



Jedną z ważnych kompetencji mentora w organizacjach non profit jest, jak wspomniano, wiedza o etapach realizacji sesji mentorskich, o użytecznych technikach mentoringu, jak również umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce. Przez ich adekwatne zastosowanie można skutecznie wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszy, którzy w trakcie mentoringu nie tylko uzupełnią brakujące kompetencje, lecz także, np. odnajdą cele funkcjonowania w organizacji pozarządowej, zidentyfikują zasoby oraz działania niezbędne do ich realizacji.

### 3. Modele mentoringu

W literaturze przedmiotu oraz w zasobach internetowych odnajdujemy różne modele mentoringu (lub poszczególnych jego sesji)<sup>6</sup>. Na przykład L. Zachary [48] zaproponował model czteroetapowy, nawiązujący do sezonów wzrostu rośliny obejmujący: 1. przygotowanie (zaoranie gleby), 2. negocjowanie (sadzenie nasion), 3. aktywizację (pobudzanie wzrostu), 4. zbliżenie się do zamknięcia (żniwa) – rysunek 1.

Rysunek 1. Model mentoringu według L. Zachary’ego

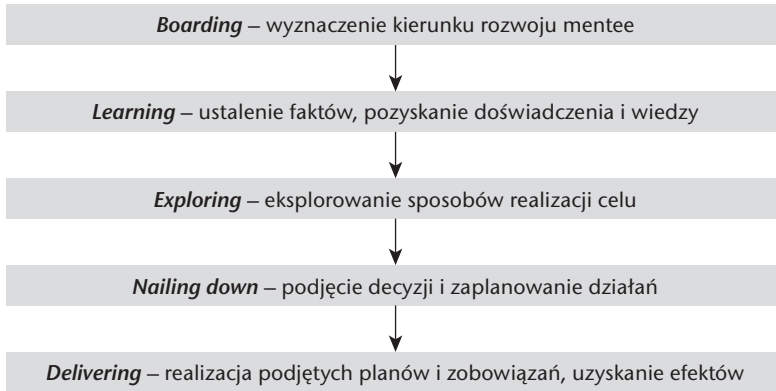


Źródło: opracowanie własne na podstawie [48].

D. Sobek [37] przygotowała model siedmioetapowy mentoringu. Jej zdaniem rozpoczyna się on od przeprowadzenia analizy przeszłości – tła, kontekstu sytuacji problemowej, w której znajduje się mentee, następnie definiuje się problem, którego doświadcza, oraz wyznacza się cel. W dalszej kolejności jest przeprowadzana analiza czynników ułatwiających i utrudniających realizację tego celu, podejmowane są środki zaradcze. Zakończenie mentoringu poprzedza kontrola i ocena uzyskanych rezultatów (rysunek 2).

<sup>6</sup> Ze względu na ograniczenia dotyczące objętości artykułów zaprezentowano jedynie niektóre z nich.

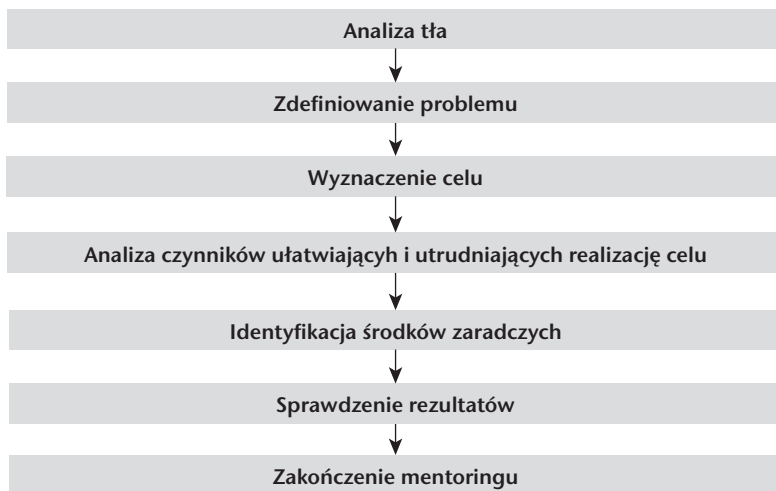
Rysunek 2. Model mentoringu według D. Sobek



Źródło: opracowanie własne na podstawie [37].

Specjaliści z TTX Institute oferują klientom udział w sesjach mentorskich realizowanych według pięcioetapowego modelu BLEND [50]. Zgodnie z zaproponowaną koncepcją mentor pomaga podopiecznemu wyznaczyć cel, kierunek własnego rozwoju, określić mierniki (*Boarding*), ustalić fakty, pozyskać potrzebne zasoby doświadczenia i wiedzy (*Learning*), eksplorować różne sposoby realizacji celu (*Exploring*), podjąć decyzję i zaplanować działania (*Nailing Down*). Etapem zamykającym analizowany proces (*Delivering*) jest realizacja podjętych planów i zobowiązań oraz uzyskanie efektów.

Rysunek 3. Model mentoringu według TTX Institute

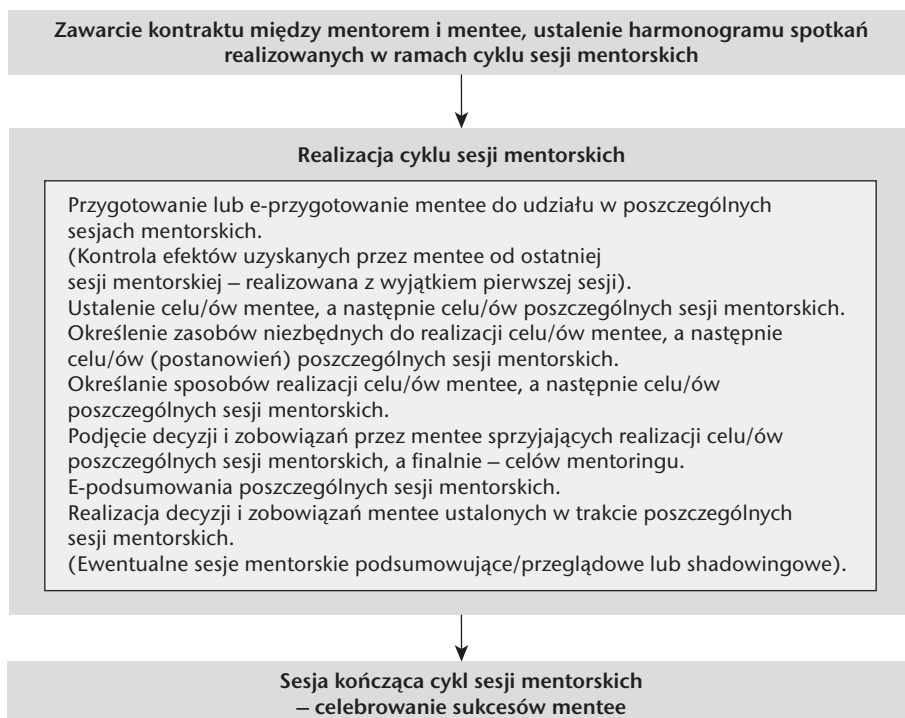


Źródło: opracowanie własne na podstawie [50].

Wyniki analizy wymienionych modeli stały się inspiracją do przygotowania autorskiego modelu mentoringu. Jest on realizowany w trakcie kilku powiązanych i wzajemnie się warunkujących sesji (rysunek 4). Zdaniem autorów artykułu można go stosować nie tylko w organizacjach komercyjnych, lecz także non profit. Byłby to przejaw profesjonalizowania podmiotów trzeciego sektora, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i w zakresie budowania relacji z pracownikami społecznymi. Przy użyciu zaprezentowanego modelu może być realizowany, m.in.: mentoring indywidualny, wewnątrz- i międzyzespołowy czy *cross-mentoring*.

Udział w mentoringu realizowanym zgodnie z zaproponowanym modelem poprzedzają m.in. spotkania, w trakcie których potencjalni uczestnicy mentoringu mają okazję wzajemnie się poznać i wspólnie podjąć wstępną decyzję o utworzeniu potencjalnej pary mentorskiej. W trakcie tych spotkań dokonują autoprezentacji, biorą udział w grach integracyjnych, co ma zainicjować proces budowania wzajemnego zaufania. Ponadto identyfikują czynniki sprzyjające lub utrudniające realizację mentoringu, dokonują „rachunku zysków i strat” udziału w cyklu sesji mentorskich itd.

Rysunek 4. Model mentoringu według H. Bortnowskiej, B. Seilera, J. Stankiewicz



Źródło: opracowanie własne.

Po podjęciu decyzji o utworzeniu potencjalnej pary mentorskiej jej uczestnicy przygotowują i podpisują kontrakt, w którym zawierają zasady współpracy, a także określają harmonogram spotkań. Przystępują do realizacji cyklu sesji mentorskich, które mają pomóc mentee w osiągnięciu celów zawodowych. Sesje te mogą zostać uzupełnione o dodatkowe spotkania podsumowujące treści dotyczące wybranych procesów rozwojowych podopiecznego. Ułatwiają one mentorowi kontrolowanie postępów mentee. Można również przeprowadzić sesje shadowingowe, w trakcie których jest możliwe obserwowanie zachowań uczestników przejawianych w praktyce. Mają one nie tylko funkcję kontrolną (gdy mentor dokonuje obserwacji), lecz także rozwojową (gdy obserwatorem jest mentee). Cykl ten kończy się sesją, w trakcie której podsumowuje się i celebryje rezultaty uzyskane przez mentee dzięki mentoringowi.

W dalszej części artykułu przedstawiono różne techniki mentoringu, a także możliwości ich zastosowania w trakcie cykli sesji mentorskich realizowanych w organizacjach non profit wobec wolontariuszy (nowych i/lub takich, którzy mają trudności z zaangażowaniem się w pracę)<sup>7</sup>.

#### 4. Techniki mentoringu sprzyjające wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit

Celem zastosowania technik mentoringu, zaprezentowanych w tabeli 1, jest wzbudzenie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy będących jego uczestnikami (w roli mentee), nie tylko przez wyposażenie ich w wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji powierzonych im zadań, lecz także zainspirowanie ich do identyfikacji z misją i celami podmiotu non profit, okazywania troski o jego rozwój<sup>8</sup>. Cykl sesji mentorskich zorientowanych na realizację tego celu poprzedza(ją) spotkanie(a), w trakcie którego(ych) mentorzy i wolontariusze mają szansę wzajemnie się poznać. Mogą je moderować sami mentorzy lub osoby trzecie – liderzy organizacji non profit, osoby, które koordynują pracę ochotników itd. Prezentacja potencjalnych uczestników mentoringu może odbywać się w formie wypowiedzi słownej, niewerbalnej, pisemnej i/lub wizualnej (np. przez przygotowanie rysunku, autoreklamy, kolażu wykonanego z fragmentów z czasopism itp.). Ułatwi ją także realizacja ćwiczeń, tzw. „lodołamaczy” (przykłady: [11, 15]), które zaktywizują uczestników, zapoczątkują proces budowy wzajemnego zaufania, poprawią atmosferę.

<sup>7</sup> Na podstawie: [23, 42].

<sup>8</sup> Co uwzględnia definicję zaangażowania w rozumieniu *engagement* prezentowaną, np. przez B. Skowron-Mielnik [35].

W trakcie takich spotkań, podczas dyskusji potencjalni uczestnicy mentoringu ustalają jak rozumieją jego istotę. Tworzą też własne profile kompetencyjne. Mentor syntetycznie przedstawia swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie we współpracy z organizacjami trzeciego sektora, zwłaszcza z tą, w której będzie działał ochotnik. Prezentuje także wyznawane wartości i przekonania oraz motywów własnego zaangażowania w działalność sfery non profit, w tym powody udziału w rozwoju kompetencji wolontariuszy. Adekwatnej autoprezentacji dokonuje pracownik społeczny.

W tym etapie użyteczne są techniki, takie jak: burza mózgów, metafora czy mapa myśli<sup>9</sup>. Pierwsza służy np. wygenerowaniu „zysków i strat”, które może uzyskać wolontariusz z mentoringu, identyfikacji kompetencji osób, które w nim uczestniczą itd. Druga zaktywizuje do „odkrywania” przyszłych potrzeb pracownika społecznego. Natomiast trzecia sprzyja wytworzeniu u wolontariusza obrazów (np. dotyczących jego funkcjonowania w organizacji, potencjalnych możliwości wykorzystania kompetencji do kształtowania współpracy z beneficjentami, donatorami), „otwierających” mu dostęp do nowej wiedzy o sobie, o tym, jak może skutecznie, długoterminowo pełnić rolę pracownika społecznego. Celem uporządkowania wygenerowanych pomysłów można posłużyć się mapą myśli.

W dalszej kolejności potencjalni uczestnicy mentoringu wskazują na to, czego oczekują od udziału w sesjach mentorskich, co może ułatwiać, utrudniać, uniemożliwiać ich realizację. Technika przydatną w analizie wskazanych kwestii może być praca z rysunkiem balonu, ilustrującym czynniki „unoszące” i będące „balastem” [23]. W przypadku wolontariuszy istotnym czynnikiem zachęcającym do udziału w mentoringu może być np. okazja do wzmocnienia poczucia bycia potrzebnym, doskonalenia kompetencji przydatnych nie tylko w pracy ochotniczej, lecz także w życiu zawodowym/ prywatnym, natomiast czynnikiem hamującym – ograniczony zasób czasu, wynikający z konieczności łączenia przez ochotników obowiązków z różnych sfer życia.

W trakcie takich spotkań pomaga się wolontariuszowi zrozumieć jego rolę w organizacji pozarządowej, celowość przyszłych działań jako pracownika społecznego, jak też złożoność problemów, z którymi może się zetknąć (np. podczas współpracy z osobami chorymi, wykluczonymi społecznie). Wskazuje się również potencjalne źródła satysfakcji, które mogą wynikać nie tylko z autotelicznego podejścia do wolontariatu, lecz także z dostrzegania korzyści, jakie przynosi on karierze zawodowej oraz życiu osobistemu (zaspokojenie potrzeby rozwoju, przynależności, sukcesu itp.). Dlatego też warto powierzać funkcję mentora osobom, które rozumieją specyfikę zarówno sfery społecznej, jak i komercyjnej oraz łączące je zależności.

Następnie mentor i wolontariusz podejmują suwerenną decyzję o współpracy w ramach mentoringu lub o rezygnacji z takiej możliwości. Niedopuszczalne jest, by którakolwiek ze stron czuła się zmuszona do udziału w cyklu sesji. Niezbędna jest nato-

<sup>9</sup> Charakterystyka wymienionych technik znajduje się w tabeli 1.

miast chęć do uczenia się i dzielenia się wiedzą oraz wzajemny szacunek. Mentor powinien być autorytetem dla wolontariusza, dysponować wiedzą adekwatną do jego potrzeb.

W poszczególnych etapach cyklu sesji mentorskich można stosować różne techniki mentoringu, które mogą być użyteczne we wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit. Zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy cyklu sesji mentorskich i przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
Zawarcie kontraktu między mentorem i mentee, ustalenie harmonogramu spotkań realizowanych w ramach cyklu sesji mentorskich	<p>Kontrakt – formułowanie przez mentora i mentee zbioru zasad obowiązujących między partnerami</p> <p>Diagram Gantta – przygotowanie dokumentu, który ułatwia wskazanie terminów realizacji zaplanowanych działań</p>	<p>Ustalenie zasad współpracy pary mentorskiej w organizacji non profit, sprzyjających wytworzeniu atmosfery bezpieczeństwa i otwartości</p> <p>Sporządzenie planu mentoringu, harmonogramu spotkań realizowanych w ramach cyklu sesji mentorskich w organizacji non profit</p>
Przygotowanie lub E–przygotowanie mentee do udziału w poszczególnych sesjach mentorskich	<p>Case study – analiza pojedynczego przypadku; opis i analiza sytuacji/ zdarzeń, pozwala wyciągać wnioski dotyczące warunkowań, przyczyn, skutków itd.;</p> <p>Zadana lektura – analiza tekstu o walorach edukacyjnych;</p> <p>Wykłady hipertekstowe – analiza treści wykładów przygotowanych tak, by umożliwić uczenie się przez Internet; wzbogacają je obiekty multimedialne, linki do materiałów szkoleniowych, np. ilustracji, animacji, wideoklipów;</p> <p>FAQ (<i>Frequently Asked Questions</i>) – analiza zawartości zbiorów często zadawanych pytań i odpowiedzi na nie</p>	<p>Przygotowanie wolontariusza do udziału w sesjach mentorskich poprzez analizę materiałów szkoleniowych, swoich doświadczeń i wykonanie zadań przekazanych przez mentora; uzupełnianie luk wiedzy dotyczących funkcjonowania organizacji non profit, jej misji, strategii, a także roli ochotnika</p>
Kontrola efektów uzyskanych przez mentee od ostatniej sesji mentorskiej – realizowana z wyjątkiem pierwszej sesji	<p>Dyskusja grupowa – wymiana poglądów na określony temat, popartych stosowną argumentacją</p>	<p>Omówienie przez parę mentorską wyników uzyskanych przez mentee w zakresie pracy ochotniczej od czasu ostatniej sesji, polemika dotycząca wniosków, które należy uwzględnić wykonując w przyszłości rolę wolontariusza w organizacji non profit</p>
Ustalenie celu/ów mentee, a następnie celu/ów poszczególnych sesji mentorskich	<p>SMARTER – zgodnie z akronimem tworzącym nazwę techniki, sformułowane cele powinny być proste, mierzalne, osiągalne, istotne, określone w czasie, ekscytujące i spisane na stosownej karcie pracy;</p>	<p>Formułowanie celów przez mentee dotyczących pełnienia przez niego roli wolontariusza w organizacji non profit, zrozumienia znaczenia podejmowanych przez niego działań dla realizacji misji i strategii podmiotu trzeciego sektora</p>

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzenia i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Pytania kartezyjańskie – 1. Co się wydarzy, jeżeli osiągnę swój cel? 2. Co się nie wydarzy, jeżeli osiągnę swój cel? 3. Co się wydarzy, jeżeli nie osiągnę swego celu? 4. Co się nie wydarzy, jeżeli nie osiągnę swojego celu?	
	Skale szacunkowe – ocenianie danego obiektu, zjawiska, etc. ze względu na podane kategorie (lub kontinuum kategorii), którym przypisano odpowiednie wartości liczbowe	Przekształcenie przez wolontariusza danych jakościowych na ilościowe, np. dotyczących swojej satysfakcji, zaangażowania w pracę społeczną, profesjonalizmu w pełnieniu powierzonej roli w organizacji non profit
	Wizualizacja – angażowanie zmysłów do tworzenia w umyśle obrazów	Inspirowanie mentee do wyobrażenia sobie efektów końcowych swojej działalności wolontariackiej w organizacji non profit, celem wzmocnienia jego zaangażowania w proces ich osiągnięcia
	„Pytanie o cud” – skłanianie do wyobrażenia sobie preferowanej przyszłości, życia bez danego problemu, w określonych, oczekiwanych, korzystnych warunkach	Stawianie wolontariusza w sytuacji, gdy osiąga swoje cele pracy społecznej w organizacji non profit, rozwiązuje problemy z nią związane, co ma wzmocnić jego zaangażowania w działalność wolontariacką
	Challengowanie – stawianie wyzwań	Inspirowanie wolontariusza do stawiania sobie wyzwań podczas formułowania celów swojej pracy społecznej, wskazywania pożądanych rezultatów, które będą wymagały wzmoczonego zaangażowania
	Mapa celów i marzeń – przygotowanie kolażu obrazów powycinanych z gazet, napisów oraz ilustracji, które w symboliczny sposób przedstawiają marzenia i dążenia człowieka	Prezentowanie, analizowanie i doprecyzowanie celów mentee w roli wolontariusza w organizacji non profit, aby wzmocnić jego zaangażowania w realizację podjętych wyzwań
	Oś czasu – sporządzenie planu potencjalnych działań lub analiza dotychczasowych aktywności; zamieszczenie na osi czasu nie tylko ważnych wydarzeń, ale i terminów, w których (będą) miały miejsce	Inspirowanie wolontariusza do perspektywicznego spojrzenia na własne życie, co ułatwi mu określenie wizji swojej roli w organizacji non profit i zachęci do wzmoczonego zaangażowania się w jej realizację
	Diagram ryby – identyfikowanie związków przyczynowo–skutkowych zdarzeń z przeszłości	Zachęcanie wolontariusza do identyfikacji związków przyczynowo–skutkowych zdarzeń, które mogą oddziaływać na jego zaangażowanie w realizację roli w organizacji non profit
	Retrospekcja – przypominanie sobie zdarzeń lub przeżyć z przeszłości	Prezentowanie wolontariuszowi doświadczeń własnych mentora, które można wykorzystać podczas wykonywania zadań powierzonych mentee w organizacji non profit

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Retrospekcja – jw.; Diagram ryby – jw.; Mapa myśli – rodzaj notowania, w którym oprócz słów, stosuje się symbole, kolory, rysunki, efekt trójwymiarowości; Okno Johari – obrazowanie samopercepcji oraz postrzegania danej osoby przez zewnętrznych obserwatorów	Zdiagnozowanie przez mentora potencjalnych przyczyn problemów wolontariusza ograniczających jego zaangażowanie w pracę społeczną
Określenie zasobów niezbędnych do realizacji celu/ów mentee, a następnie celu/ów (postanowień) poszczególnych sesji mentorskich	SWOT – identyfikacja słabych i mocnych stron jednostki, a także szans i zagrożeń występujących w otoczeniu i oddziałujących na jej funkcjonowanie; Analiza zasobów – ustalenie zasobów (fizycznych, intelektualnych, emocjonalnych, społecznych), którymi (nie) dysponuje jednostka	Zidentyfikowanie czynników zewnętrznych, oddziałujących na aktualną i przyszłą sytuację wolontariusza w organizacji non profit, a także określenie jego potencjału oraz zasobów, które powinien uzupełnić/rozwinąć, aby mógł w sposób zaangażowany pracować społecznie
	Pole sił Kurta Lewina – prezentowanie przeciwstawnych sił: sprzyjających i ograniczających osiągnięcie zamierzonego celu	Określenie sił oddziałujących na wolontariusza w organizacji non profit i wskazanie tych, które „napędzają” lub hamują jego zaangażowanie w aktywność społeczną, w tym, np. łączenie jej z życiem zawodowym lub prywatnym
	Macierz Eisenhowera – wskazanie zadań, działań (nie) istotnych, które wymagają pilnej realizacji lub których wykonanie może zostać odroczone w czasie	Ustalenie wagi kompetencji potrzebnych wolontariuszowi do wykonywania pracy społecznej w sposób zaangażowany oraz pilności/ kolejności ich rozwijania
	Retrospekcja – jw.; Diagram ryby – jw.; Mapa myśli – jw.; Okno Johari – jw.; Dysocjacja – spoglądanie na analizowane wydarzenia, zachowania, obiekty, decyzje, z perspektywy zewnętrznego obserwatora	Zidentyfikowanie aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się wolontariusz, analiza jego zasobów, przyczyn zdarzeń, których doświadczył – celem ustalenia czynników ograniczających lub wzmacniających jego zaangażowanie w pracę ochotniczą
	Technika kanapki – udzielanie informacji zwrotnej poprzez wypowiedź składającą się z 3 części: pozytywnego komentarza, negatywnego, a następnie ponownie pozytywnego FUKO – udzielanie informacji zwrotnej poprzez odniesienie się do faktów, uczuć, konsekwencji i oczekiwań	Opiniowanie przez mentora dotychczasowych działań wolontariusza w obszarze pracy społecznej, udzielanie konstruktywnej krytyki/pochwały celem wzmocnienia jego zaangażowania w działalność wolontariacką w organizacji non profit
	Zadana lektura – jw.; Wykłady hipertekstowe –jw.; Doradztwo – udzielanie fachowych porad	Proponowanie wolontariuszowi różnych sposobów uzupełnienia zasobów, uczenie go zachowań pożądanых w organizacji non profit
	Mapa myśli – jw.; Diagram ryby – jw.; Skale szacunkowe – jw.; Oś czasu – jw.; Macierz Eisenhowera – jw.;	Uporządkowanie wiedzy wolontariusza, normalizowanie, co ułatwia identyfikację zachowań oczekiwanych od niego w organizacji non profit



Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzenia i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
Określanie sposobów realizacji celu/ów mentee, a następnie celu/ów poszczególnych sesji mentorskich	<p>Dysocjacja – jw.;</p> <p>Mapa rzeczywistości – praca z infografiką, prezentująca to, czym kieruje się jego autor, co wyznacza jego sposób myślenia;</p> <p>„Burza mózgów” – technika twórczego rozwiązywania problemów;</p> <p>Metafora – przeniesienie cech jakiejś rzeczy, zjawiska, osoby, uczuć na inną, pozornie z nią niezwiązaną, co sprzyja wytworzeniu w świadomości jednostki obrazów, sugestywnie oddziałujących na jej emocje, myśli, uczucia i „otwierających” jej dostęp do nowej wiedzy o niej samej;</p> <p>Zmiana perspektywy – spojrzenie na dane zdarzenie z różnych perspektyw: własnej, innej osoby w tej samej sytuacji, niezależnego obserwatora, systemu itd.</p>	<p>Uzupełnienie luk wiedzy wolontariusza poprzez pomoc w ustaleniu sposobów realizacji celów jego pracy społecznej, działań sprzyjających jego zaangażowanej pracy w organizacji non profit</p>
	Technika kanapki – jw.; FUKO – jw.	Opiniowanie wypracowanych przez wolontariusza sposobów realizacji celów pracy społecznej
	Retrospekcja – jw.; Doradztwo – jw.;	
	Zadana lektura – jw.; Wykłady hipertekstowe – jw.	Uzupełnianie luk wiedzy wolontariusza poprzez proponowanie i prezentowanie mu alternatywnych sposobów zaangażowania się w pracę społeczną w organizacji non profit
Podjęcie decyzji i zobowiązań przez mentee sprzyjających realizacji celu/ów poszczególnych sesji mentorskich, a finalnie – celów mentoringu	<p>Skale szacunkowe – jw.</p> <p>Zmiana perspektywy – jw.;</p> <p>Action plan – przechodzenie w wyobraźni wstecz: od momentu osiągnięcia założonych celów do chwili obecnej; praca w przestrzeni, „oglądaniu filmu od końca”;</p> <p>Strategia Disneya – analizowanie zaprojektowanych działań poprzez wcielenie się w rolę: marzyciela, realisty, krytyka, a następnie spojrzenie na te rozwiązania z meta poziomu</p> <p>„Pierwszy krok” – określenie działań, które należy podjąć w pierwszej kolejności</p>	<p>Zobrazowanie poziomu zaangażowania wolontariusza w realizację zobowiązań w obszarze pracy społecznej</p> <p>Przygotowanie planu działań wolontariusza zorientowanego na aktywną realizację celów pracy społecznej, analizowanie go z różnych perspektyw</p> <p>Inspirowanie wolontariusza do jak najszybszej realizacji zaplanowanych działań, sprzyjających osiągnięciu celów jego pracy społecznej; kształtowanie w nim przekonania, że cele te są osiągalne, co wzmocni jego zaangażowanie w efektywne pełnienie roli organizacji non profit</p>

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Macierz Eisenhowera – jw.; Oś czasu – jw.; Diagram Gantta – jw.	Określenie terminów realizacji działań wolontariusza w obszarze pracy ochotniczej i ich kolejności, sprzyjającej efektywnemu pełnieniu roli w organizacji non profit
E–podsumowania poszczególnych sesji mentorskich	Podsumowanie – streszczenie przebiegu spotkań i poczynionych ustaleń	Przesłanie mentorowi podsumowań dotyczących poszczególnych sesji mentorskich (najważniejszych wniosków, planu działania itd.)
Realizacja decyzji i zobowiązań mentee ustalonych w trakcie poszczególnych sesji mentorskich	Lista sukcesów i porażek – przegląd osiągnięć i niepowodzeń jednostki, kontrola postępów	Raportowanie oraz analiza przyczyn i konsekwencji osiągnięć i niepowodzeń wolontariusza w obszarze pracy społecznej; poszukiwanie rozwiązań poprawiających efektywność pracy mentee, wzmacniających jego zaangażowanie
Ewentualne sesje mentorskie podsumowujące / przeglądowe lub shadowingowe)	Lista sukcesów i porażek – jw.;	Kontrolowanie postępów w procesie realizacji celów pracy społecznej wolontariusza (i poszczególnych sesji mentorskich)
	Technika kanapki – jw.; FUKO – jw.	Opiniowanie przez mentora rezultatów osiągniętych przez wolontariusza w obszarze pracy społecznej, udzielanie konstruktywnej krytyki/pochwały
	Inscenizacje – odgrywanie przydzielonych ról	Odtwarzanie i analiza sytuacji problemowych wolontariusza w obszarze pracy społecznej celem wyeliminowania zdarzeń obniżających jego zaangażowanie
	Technika dziennika obserwacji – przygotowanie dokumentu, w którym zapisuje się datę, godzinę, miejsce i wyniki obserwacji; Technika próbek zdarzeń lub próbek – czasowych – obserwowanie zachowań jednostek podczas konkretnych zdarzeń albo w trakcie ich wybranych fragmentów, w krótkich i jednolitych odcinkach czasu	Obserwowanie działania wolontariusza podczas pracy społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Kooperacja par mentorskich w trakcie cyklu sesji nie będzie możliwa bez zaufania. Jednym z działań potrzebnych do jego zbudowania jest wytworzenie atmosfery bezpieczeństwa i otwartości. Sprzyja temu sporządzenie kontraktu i zobowiązanie się do jego przestrzegania. Taki dokument zawiera warunki współdziałania, np.: kwestie etyczne, założenia dotyczące sesji mentorskich, wzajemne oczekiwania, tematy tabu, kwestie organizacyjne (np. częstotliwość i zasady odwoływania spotkań, sposoby

komunikowania się między sesjami, „okresy ciszy” itp.) [6]. Ten etap cyklu sesji monitoringowych kończy się sporządzeniem planu uwzględniającego harmonogram spotkań (np. stosując diagram Gantta). W przypadku pracowników społecznych konieczność łączenia wolontariatu z nauką, karierą zawodową, życiem prywatnym może negatywnie wpływać na ich dostępność oraz możliwości zorganizowania sesji w dogodnym miejscu i czasie. Plan mentoringu powinien uwzględniać te trudności i być zaakceptowany przez menedżera organizacji non profit.

Kolejne spotkania rozpoczynają się od ustalenia przez wolontariusza celu (ów) mentoringu, a następnie konkretnych sesji, jak również od określenia wskaźników do pomiaru uzyskanych efektów (mentor może poprzedzić spotkanie przekazaniem materiałów drukowanych lub elektronicznych, które pomogą podopiecznemu przygotować się do udziału w sesjach). Warto koncentrować się nie tyle na deficytach podopiecznego, ile na tym, co pozytywne, do czego będzie chętnie zmierzał i co wzmocni jego zaangażowanie. Cele mentee powinny dotyczyć obowiązków, które będzie wykonywał wolontariusz, np. w zakresie: współpracy z osobami potrzebującymi, pracy biurowej, organizacyjnej, fundraisingu itd. Niektóre z nich mogą także odnosić się do wpływu pracy społecznej na życie zawodowe i prywatne podopiecznego, w tym rozwoju jego kompetencji merytorycznych i interpersonalnych. Przy ich formułowaniu niezbędne jest zastosowanie techniki SMARTER. Użyteczne mogą być również, np.:

- pytania kartezyjańskie, wskazujące mentee korzyści i koszty pracy społecznej, negatywne konsekwencje, które poniesie, gdy zaniecha zaangażowania się w wolontariat, a także możliwe korzyści, których nie osiągnie, gdy z niego zrezygnuje;
- skale szacunkowe – obrazujące, np. aktualny i pożądaný poziom satysfakcji wolontariusza z obszaru, którego dotyczy cel sesji mentorskiej;
- wizualizacja – pomagająca np. wyobrazić sobie efekty końcowe działalności wolontariackiej;
- „pytanie o cud” – zachęcające wolontariusza do analizy własnych emocji w sytuacji, gdy problemy, z którymi zmagają się w pracy społecznej, zostają rozwiązane (np. gdy pokonuje trudności w zakresie nawiązania nowych relacji interpersonalnych, uzupełnia wiedzę, asymiluje pożądane wzory zachowań);
- mapa celów i marzeń – zachęcająca mentee do zidentyfikowania i analizy swoich aktualnych i przyszłych celów w roli wolontariusza;
- oś czasu – inspirująca mentee do perspektywicznego (retro- i prospektywnego; w perspektywie dnia, tygodnia, miesiąca, roku itp.) spojrzenia na własne życie wolontariackie, zawodowe, prywatne, sukcesy w tych obszarach i kompetencje, co sprzyja określeniu preferowanych wartości, a także skonkretyzowaniu wizji własnej roli w organizacji;
- diagram ryby – ułatwiający identyfikację związków przyczynowo-skutkowych aktualnych i przyszłych zdarzeń z życia mentee; ich analiza pomoże w dopre-

cyzowaniu celów pracy społecznej; można posłużyć się, np. eksponatami, zdjęciami, infografiką;

- okno Johari – kształtujące samoświadomość wolontariusza.

Dzięki zastosowaniu tych technik wolontariusz może ustalić, że jego zaangażowanie w pracę społeczną ma sens, że jest ono potrzebne, że stanowi wyzwanie i będzie korzystne nie tylko, np. dla organizacji non profit, jej beneficjentów, lecz także i dla niego.

W tym etapie mentor diagnozuje również przyczyny problemów pracownika społecznego, dzieli się swoimi doświadczeniami (dokonując retrospekcji). Przekonanie mentee, że inni potrafili w przeszłości pokonać podobne trudności może służyć wzmocnieniu jego zaangażowania w realizację misji i strategii organizacji non profit. Analiza pozytywnych przykładów z przeszłości może również ułatwić wskazanie obszarów kompetencji, które wolontariusz powinien rozwijać. Zidentyfikowane obszary klaryfikuje się, dbając by stawiane cele były dla mentee wyzwaniem.

Po ustaleniu celu (mentoringu i konkretnych sesji) mentor zachęca wolontariusza do refleksji nad otaczającą go rzeczywistością, efektywnością działań podjętych w obszarze pracy społecznej, ewentualnymi zmianami. Wspólnie analizują zasoby podopiecznego i ustalają te, które sprzyjają realizacji celu, oraz te, które wymagają uzupełnienia. W tym etapie sesji, aby wzmocnić zaangażowanie mentee, można posłużyć się, np.:

- analizą SWOT – dostarczającą informacji o czynnikach zewnętrznych mających wpływ na aktualną i przyszłą sytuację wolontariusza, służącą zidentyfikowaniu potencjału, którym dysponuje, a także określeniu zasobów, jakie musi rozwinąć, aby zrealizować cel pracy społecznej;
- analizą zasobów – pozwalającą dostrzec mentee zasoby, jakimi dysponuje, oraz te, które powinien uzupełnić, aby zrealizować cele aktywności wolontariackiej;
- macierzą Eisenhowera – służącą określeniu wagi kompetencji potrzebnych wolontariuszowi oraz pilności ich rozwijania;
- oknem Johari – kształtującym samoświadomość mentee;
- polem sił Kurta Lewina – służącym określeniu sił oddziałujących na wolontariusza i wskazaniu tych, które sprzyjają lub utrudniają jego działania w obszarze pracy społecznej bądź też łączenie jej z życiem zawodowym/prywatnym;
- dysocjacją – zachęcającą mentee do spojrzenia na swoją aktualną sytuację w organizacji non profit z perspektywy obserwatora.

Określeniu zasobów ochotnika sprzyjają także działania mentora, takie jak: identyfikowanie aktualnej sytuacji mentee na podstawie opisywanych przez niego symptomów, wskazywanie zasobów, którymi dysponuje, pomaganie w wyjaśnieniu potencjalnych przyczyn zdarzeń, których doświadczył (np.: przez retrospekcję, diagram ryby, mapę myśli), opiniowanie dotychczasowych działań wolontariusza (z wykorzystaniem techniki kanapki, FUKO), jak również doradzanie (np. proponowanie mu

różnych sposobów uzupełnienia zasobów) oraz nauczanie (dostarczanie i porządkowanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem, proponowanie udziału w ćwiczeniach, ewaluacja postępów w rozwoju itd.).

Wymienione techniki i działania mentora są użyteczne w kształtowaniu przekonania u wolontariusza, że posiada i może rozwinąć potencjał potrzebny do tego, by efektywnie wykonywać pracę społeczną, że potrafi połączyć tę aktywność z życiem zawodowym/prywatnym. Wspiera to realizację potrzeby poczucia sensu i może umocnić w decyzji o podjęciu lub kontynuacji współpracy z organizacją non profit.

Efekty dotychczasowej współpracy pary mentorskiej służą następnie do określenia sposobów realizacji celów wolontariusza. Zadaniem mentora jest zachęcenie podopiecznego do kreatywnego myślenia, tworzenia pomysłów (ich racjonalnej oceny dokonuje się dopiero podczas przechodzenia do kolejnej fazy – przygotowywania konkretnego planu działań). Przydatne mogą być w tym etapie techniki mentoringu, takie jak:

- burza mózgów – stymulująca wolontariusza do wygenerowania jak największej liczby sposobów na realizację wyznaczonych celów pracy społecznej;
- metafora – stawiająca wolontariusza w nowej sytuacji (którą uznawał, np. za nie-realną), dzięki czemu dostrzeże nowe sposoby na realizację wyznaczonego celu pracy społecznej;
- zmiana perspektywy – skłaniająca wolontariusza do spojrzenia na wypracowane rozwiązania z różnych perspektyw, np.: swojej, innego ochotnika, beneficjenta, lidera organizacji non profit, niezależnego obserwatora i/lub systemu; wyniki tej analizy mogą skłonić do sformułowania nowych sposobów osiągnięcia celów pracy społecznej;
- mapa rzeczywistości – zachęcająca do zaznaczenia symbolem miejsca, w którym obecnie się znajduje w wolontariusz, miejsca, do którego zmierza, oraz przeszkód lub tzw. „dróg na skróty”; inspiruje ona także do wskazania zasobów, które pomogą pokonać zidentyfikowane przeszkody, a także zasobów, jakie musi rozwinąć, oraz osób, które mogą mu w tym pomóc.

W tym etapie mentor może także wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariusza przez: opiniowanie potencjalnych rozwiązań (udzielając konstruktywnej krytyki), zachęcanie do samooceny przygotowanych propozycji działań, a także wskazywanie alternatywnych rozwiązań (wykorzystując retrospekcję, wykłady hipertekstowe, zadając do przeczytania lekturę itd.) oraz udzielanie pomocy w zaadaptowaniu ich do potrzeb mentee. Pomaga to utwierdzić go w przekonaniu, że jest w stanie podjąć skuteczne działania, które ułatwią funkcjonowanie organizacji pozarządowej i jej podopiecznym.

Spośród wygenerowanych pomysłów realizacji celów, w kolejnym etapie cyklu sesji mentorskich, wolontariusz wybiera rozwiązanie i podejmuje się je zrealizować. Pomaga mu w tym mentor, posługując się, np.:

- skalami szacunkowymi – obrazującymi poziom zmotywowania wolontariusza do podjęcia zobowiązań w obszarze pracy społecznej;
- zmianą perspektywy – zachęcającą wolontariusza do spojrzenia na przygotowany plan działania z perspektywy własnej, drugiej strony (beneficjenta, innego pracownika społecznego), niezależnego obserwatora, systemu itd.;
- techniką pierwszego kroku – inspirującą wolontariusza do podjęcia pierwszych z zaplanowanych działań, sprzyjającą wykształceniu się przekonania, że osiągnięcie obranych celów w obszarze pracy społecznej jest możliwe;
- osią czasu, diagramem Gantta – pomagającymi wskazać terminy realizacji działań przybliżających wolontariusza do osiągnięcia wyznaczonych celów pracy społecznej;
- strategią Disneya – umożliwiającą zaplanowanie działań w obszarze pracy społecznej poprzez wcielanie się w role: marzyciela, realisty, krytyka, a następnie przeprowadzanie analizy z meta poziomu;
- macierzą Eisenhowera – ułatwiającą ustalenie (nie) ważnych oraz (nie) pilnych działań wolontariusza w obszarze pracy społecznej, a w rezultacie – kolejności ich wykonania.

Zastosowanie tych technik i działań przez mentora może pozytywnie oddziaływać na zaangażowanie wolontariusza i jego chęć do realizacji wyzwań w obszarze pracy społecznej. Skłonić go może również do aktywności lub zapobiec rezygnacji ze współpracy z organizacją pozarządową.

Po każdej sesji mentorskiej wolontariusz dostarcza mentorowi e-podsumowanie, zawierające, m.in. najważniejsze wnioski, plan działania. Następnie przystępuje do realizowania zobowiązań oraz systematycznie informuje o swych postępach. W przypadku pojawienia się problemów w realizacji przyjętego planu, osłabiających jego zaangażowanie, możliwe są konsultacje z mentorem – podczas sesji podsumowujących, przeglądowych. Możliwe są również tzw. sesje shadowingowe, w trakcie których uczestnicy mentoringu mają okazję obserwować swoje działania w praktyce. Istotne znaczenie ma też wspólne celebrowanie sukcesów mentee, co wzmacnia jego motywację do pracy społecznej.

Przedstawiony w artykule autorski model mentoringu, zaproponowane w nim techniki mentorskie, stanowią jedynie wskazówkę dla liderów podmiotów non profit, dotyczącą tego, w jaki sposób można wykorzystać mentoring w pracy z wolontariuszami. Ich założeniem jest wzbudzenie w tych osobach kreatywnego myślenia, rozwijanie zaangażowania, aktywizowanie do realizowania takich celów, których do tej pory nie dostrzegali lub uważali za niemożliwe do osiągnięcia.

## Podsumowanie

W Polsce sformalizowany wolontariat realizowany jest przede wszystkim w ramach uczestnictwa w działalności organizacji non profit. Praktyka aktywności społecznej w trzecim sektorze jest jednak mniej powszechna niż w innych krajach rozwiniętych. Omawiane podmioty napotykać na problemy związane nie tylko z rekrutacją pracowników ochotniczych, lecz także z zachęceniem ich do długoterminowej współpracy. Liderzy tych jednostek, aby ograniczyć liczbę „wyjść” wolontariuszy, powinni zadbać o zaspokojenie ich podstawowych potrzeb – szacunku, rozwoju, przynależności, poczucia sensu, „bycia wewnątrz” oraz sukcesu. Przez odpowiednie działania mogą oni wzbudzać i rozwijać zaangażowanie ochotników. W tym kontekście warto, aby zwrócili oni uwagę na możliwość doskonalenia ich kompetencji. Jedną z nich jest mentoring. W artykule zaproponowano jego model, który można wykorzystać w organizacjach non profit. Zaprezentowano również techniki mentorskie, które można zastosować w poszczególnych jego etapach celem wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w pracę społeczną.

Istotą mentoringu jest wspieranie mentee przez mentora, czyli doświadczonego pracownika, który dzieli się z nim wiedzą, doradza, inspiruje do rozwoju, umacnia w decyzji o pozostaniu w organizacji pozarządowej itd. Korzysta przy tym z adekwatnych technik (np. z wizualizacji, metafory, skal szacunkowych, SMARTER, mapy myśli, dysocjacji, analizy zasobów, macierzy Eisenhowera), które wzmocnią zaangażowanie pracowników społecznych, pobudzą kreatywne myślenie, zachęcą do samorozwoju, aktywnego włączania się w działalność wolontariacką, przejęcia odpowiedzialności za proces dostosowywania swoich kompetencji i zachowań do potrzeb liderów organizacji non profit i beneficjentów.

W przyszłych eksploracjach warto zmierzyć użyteczność mentoringu w budowaniu zaangażowania wolontariuszy w działalność non profit, wykorzystując zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Można m.in. rozważyć przeprowadzenie badania wśród wolontariuszy, którzy uczestniczyli w mentoringu, np. przy pomocy zaadaptowanego kwestionariusza UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) [33].

## Bibliografia

- [1] Alarista J., Arrowsmith J., *Managing employee commitment in the not-for-profit sector*, “Personnel Review” 2004, Vol. 33.
- [2] Ayers K., *Why engagement is not enough*, “Training & Development in Australia”, April 2009.
- [3] Baran M., *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2.

- [4] Baran M., *The Importance of Mentoring in Employee Work Engagement – based on research of company employees in Poland*, “International Journal of Contemporary Management” 2017, Vol. 16, No. 2.
- [5] Bąk M., Bednarz, P., *Zostań mentorem*, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- [6] Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Burda Publishing Polska, e-book, 2011.
- [7] Bradshaw Lynn D., *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, “Review of Public Personnel Administration” 2003, Vol. 23.
- [8] Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora*, PETIT, Warszawa 2002.
- [9] Eaton J., Johnson R., *Coaching successfully*, Dorling Kindersley Limited, New York 2001.
- [10] Garner J., Garner L., *Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, Vol. 40.
- [11] Gellert M., Nowak C., *Zespół*, GWP, Gdańsk 2008.
- [12] Główny Urząd Statystyczny, *Wolontariat w 2016 r.*, Warszawa 2017.
- [13] Grewiński M. (red.), *Dobre praktyki mentora akademickiego*, WSP TWP w Warszawie, Projekt „Kuznia Liderów – Szkoła Mentorów”, Warszawa 2012.
- [14] Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., *Podręcznik mentora*, Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań 2013.
- [15] Kossowska M., Sołtysińska I., *Budowanie zespołów*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [16] Kram K., Isabella L., *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, “Academy of Management Journal” 1985, No. 1.
- [17] Lapointe É., Vandenberghe Ch., *Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors*, “Journal of Vocational Behavior” 2017, Vol. 98.
- [18] Lignar-Paczocha K., *Coaching w organizacjach pozarządowych – wybrane zagadnienia i pogłębiona perspektywa coachów*, „Trzeci Sektor” 2018, nr 41.
- [19] Luecke R., *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- [20] Małota W., *Kompetencje mentora w organizacji*, 2014, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/699969,3,Kompetencje-mentora-w-organizacji.html> [11.08.2017].
- [21] Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 19.
- [22] Mazur K., *Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą)*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.



- [23] *Mentoring jako metoda kształcenia zawodowego dla organizacji non profit*, <https://mindts.files.wordpress.com/2010/01/mind-ts-konspekt-szkolenia.pdf> [07.08.2017].
- [24] Mesjasz J., *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2.
- [25] Nawrat D., *Rola mentoringu w transferze wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7.
- [26] OECD Family Database, *Participation in voluntary work and membership of groups and organization for young adults*, 2015, <https://www.oecd.org/els/family/CO4.1-Participation-voluntary-work.pdf> [22.05.2018].
- [27] Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [28] Phillips H., Phillips C., *Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-for-profit Organization*, „Advanced Management Journal”, Autumn 2010.
- [29] Phillips-Jones L., *Skills for successful mentoring: competencies of outstanding mentors and mentees*, 2003, [http://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills\\_for\\_Successful\\_Mentoring.pdf](http://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Successful_Mentoring.pdf) [10.08.2017].
- [30] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [31] Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Report 408, Brighton 2004.
- [32] Sange R., Srivasatava R.K., *Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals*, „Synergy” January 2012, Vol. X, No. I.
- [33] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *UWES Utrecht work engagement scale. Preliminary manual*, Version 1, November, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht 2003.
- [34] Schaufeli W., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A., *The measurement of engagement and burnout: A two samples confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, Vol. 3.
- [35] Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, nr 358, „Management Forum” 2014, nr 4.
- [36] Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [37] Sobek D., *Mentoring Advice*, <http://a3thinking.com/blog/?p=209> [08.08.2017].
- [38] Sołtys A., Tarkowska M., *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, SWSPiZ, Łódź 2008.
- [39] Stankiewicz J., Bortnowska H., *Intermentoring as a technique of sharing knowledge by employees of different generations (in light of the research results)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 4.

- [40] Stankiewicz J., Bortnowska H., Seiler B., *The chances of successful recruitment of volunteers among management students (in the light of empirical research)*, "Management" 2016, Vol. 20, No. 2.
- [41] Stankiewicz J., Seiler B., Bortnowska H., *Young people as a subject of human resources management in the third sector organizations*, "Management" 2017, Vol. 21, No. 2.
- [42] Stankiewicz J., Bortnowska H. *Implementacja coachingu adaptacyjnego w organizacji*, 2018 (w recenzji).
- [43] Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski M., *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Wrocław 2012, [www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/.../SEKTOR3\\_zarzadzanie\\_w\\_ngo.pdf](http://www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/.../SEKTOR3_zarzadzanie_w_ngo.pdf) [19.05.2018].
- [44] TNS Opinion & Social, *Wolontariat i solidarność międzypokoleniowa*, Eurobarometer 75.2, 2011, [docplayer.pl/5977366-Wolontariat-i-solidarnosc-miedzypokoleniowa.html](http://docplayer.pl/5977366-Wolontariat-i-solidarnosc-miedzypokoleniowa.html) [22.05.2018].
- [45] Wang Z., Chen L., Duan Y., Du J., *Supervisory mentoring and newcomers' work engagement: the mediating role of basic psychological need satisfaction*, "Social Behavior and Personality" 2018, Vol. 46.
- [46] Wasilewska A., Ziarkowska E. (red.), *50 + Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.
- [47] Wymer W. jr., Starnes B., *Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Non-profit organizations: Part I*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing" 2001, Vol. 9.
- [48] Zachary L., *The Mentor's Guide*, Jossey Bass, San Francisco 2000.
- [49] <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/2005671.html> [07.08.2017].
- [50] <http://www.ttx.pl/pl/co-robimy/ttx-mentoring/> [09.08.2017].

---

## WZBUDZANIE I ROZWIJANIE ZAANGAŻOWANIA WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON PROFIT PRZEZ MENTORING

### Streszczenie

Wolontariat stanowi istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. W Polsce wskaźniki zaangażowania w pracę ochotniczą są jednymi z najniższych wśród krajów rozwiniętych. Organizacje non profit, w których najczęściej jest realizowany wolontariat formalny, mają

problemy nie tylko z rekrutacją pracowników społecznych, lecz także z zachęceniem ich do długoterminowej współpracy. Wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania tych osób sprzyja realizacja ich potrzeb, w tym związanych z doskonaleniem kompetencji. Jednym ze sposobów jest mentoring. W literaturze przedmiotu jest on najczęściej omawiany w kontekście współpracy z pracownikami płatnymi. Autorzy prezentowanego tekstu skoncentrowali uwagę na znacznie rzadziej analizowanym zagadnieniu – możliwości wykorzystania go w pracy z ochotnikami. Przedstawili istotę mentoringu, jego rodzaje preferowane w podmiotach non profit, pożądane kompetencje mentora. Celem artykułu uczynili identyfikację możliwości zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w działalność organizacji non profit. Aby go zrealizować, sformułowali następujące pytania (problemy badawcze): jaki model mentoringu można zastosować wobec wolontariuszy organizacji non profit? Z jakich etapów się składa? Jakie techniki mentoringu można wykorzystać w każdym z tych etapów, aby wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszy w pracę społeczną? Przeprowadzili analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz wykorzystali doświadczenia własne w zakresie pracy mentorskiej i współpracy z podmiotami non profit.

**SŁOWA KLUCZOWE: WOŁONTARIAT, MENTORING, ZAANGAŻOWANIE, ORGANIZACJE NON PROFIT, TRZECI SEKTOR**

---

## AROUSING AND DEVELOPING VOLUNTEER ENGAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS THROUGH MENTORING

### Abstract

Volunteering is an important factor of socio-economic development. In Poland, the rates of engagement in Volunteering is an important factor of socio-economic development. In Poland, the rates of engagement in voluntary work are ones of the lowest among developed countries. Nonprofit organizations, in which formal volunteering is most often carried out, have problems not only with the recruitment of social workers, but also with encouraging them to long-term cooperation. Arousing and developing the engagement of these people favors the fulfillment of their needs, including those ones which are connected with the improvement of competences. One of the ways is mentoring. In the literature related to the subject, it is most often discussed in the context of cooperation with paid employees. The authors of the presented text focused on a much less analyzed issue – the possibility of using it in work with volunteers. They presented the essence of mentoring, its types preferred in nonprofit entities, the desirable competences of a mentor. The purpose of the article was to identify the possibilities of using mentoring techniques to arouse and to develop volunteers' engagement

in the activities of nonprofit organizations. In order to realize it, they formulated the following questions (research problems): what model of mentoring can be applied to volunteers of nonprofit organizations? what stages does it consist of? what techniques of mentoring can be used in each of these stages to arouse and to develop volunteers' engagement in social work? They carried out an analysis of the available literature related to the subject and used their own experience in the field of mentoring and a cooperation with nonprofit entities.

**KEY WORDS: VOLUNTEERING, MENTORING, ENGAGEMENT, NONPROFIT ORGANIZATIONS, THIRD SECTOR**

**JEL: J24, L30, O15**



# DUALIZM WIEDZY ORGANIZACYJNEJ A PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

## Wprowadzenie

Dualizm to wygodna kategoria objaśniająca zróżnicowane poznanie rzeczywistości w zależności od punktu widzenia obserwatora; od jego preferencji poznawczych i aksjologicznych; a także jest to pogląd filozoficzny, który opisuje wzajemne wpływy – oddziaływania różnych systemów na jednostkę (badacza, członka organizacji) – systemów różniących się charakterystykami (poznawczymi, społecznymi, aksjologicznymi itp.).

Im bardziej poznajemy rzeczywistość, w której funkcjonując, podejmujemy różne działania poznawcze i którą zmieniamy, tym bardziej przekonujemy się, że nie mogąc dotrzeć do istoty poznawanych zjawisk, bytów, fenomenów tej rzeczywistości, pozostajemy w przeświadczeniu, że istota tych zjawisk jest dlatego niezgłębioną, jednoznacznie niepoznaną. W zależności od punktu obserwacji oraz subiektywnego oglądu rzeczywistość poznawania pozostaje nam często dualnie postrzegać i dualnie rozumieć tę rzeczywistość.

Dualizm to także pogląd filozoficzny, w myśl którego określony byt, zjawisko tworzą dwa niesprowadzane do siebie składniki; dwa oddziałujące na siebie odrębne zjawiska, dwie odrębne tendencje, zasady itd.

Weźmy pod dyskusję taki byt/zjawisko, jakim jest światło. W zależności od obserwatora jest ono postrzegane: bądź jako fala, bądź jako materialna cząstka; mało tego – światło zachowuje się raz jako fala, a innym razem – w zależności od punktu oglądu obserwatora – jako materialny byt.

---

\* Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz – Akademia Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu.

Dualizm w naukach społecznych to także szczególny typ wpływów – oddziaływań – na określone zjawiska, procesy (np.: na zachowania organizacji, na zachowania ludzi w organizacji, na preferowany przez ludzi system wartości). Stąd dualizmem nazywane są także różne, wzajemne reakcje dwóch bytów, zjawisk, procesów wzajemnie na siebie oddziaływujących. Dualizm w praktyce społecznej sprowadza się często do kompromisowych wyborów.

Znany współczesny socjolog brytyjski A. Giddens w swojej teorii strukturalizacji dualizmem określa zachowania członków organizacji społecznych kształtujące struktury systemów społecznych, w których ludzie ci funkcjonują, gdzie równocześnie struktury te są kształtowane przez te zachowania ludzi w organizacjach [6].

W teorii podejmowania decyzji znane jest zjawisko tzw. dualizmu decyzyjnego. W warunkach ryzykownych decydenci podejmują decyzje kompromisowe, pokonując dylemat: wybór decyzji o walorach, np. wysokiej dokładności, a koszty i skutki podjęcia tej decyzji. Model dualizmu decyzyjnego, który opisuje i wyjaśnia zjawiska, jakie określają podejmowanie decyzji w warunkach ryzykownych, wyjaśnia też skłonności decydentów do podejmowania określonych kompromisów w tych sytuacjach; zawiera się on w "dualnych" wzajemnych oddziaływaniach dwóch systemów poznawczych: systemu poznawczego, opartego na myśleniu skojarzeniowym (różne heurystyki), oraz systemu analitycznego, opartego na myśleniu analitycznym i logicznym [18].

Zarządzanie strategiczne współczesnymi organizacjami, zwłaszcza praktykowanie zarządzania procesowego – przedsiębiorczego, określa zasadność i potrzebę głębszego poznania natury wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji, i to zarówno wiedzy jednostki (członka organizacji), jak i wiedzy podzielanej, zespołowo tworzonej w organizacji, to znaczy natury wiedzy organizacyjnej.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego, które polega na konstruowaniu strategii organizacji, nie tyle strategii jako platformy dostosowywania się organizacji do obiektywnie rozumianego otoczenia, ile strategii konstruowanej na odkrywanych i świadomie wykorzystywanych szansach (szczególnego typu wiedzy) i świadomym – subiektywnym konstruowaniu otoczenia organizacji.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego ma swoje teoretyczne uzasadnienia w rozumieniu natury wiedzy jednostki, jak również natury wiedzy organizacyjnej w teorii autopojetyzmu, gdzie natura wiedzy jest rozumiana jako szczególne, samoorganizujące się rekursywne i autonomiczne procesy, mentalnie konstruujące świadomość członków organizacji w kontekście subiektywnie rozumianej i konstruowanej rzeczywistości. Jednakże, jak to obserwujemy w praktyce zarządzania strategicznego współczesnymi organizacjami, menedżerowie, stratedzy postrzegają, rozumieją, ale przede wszystkim wykorzystują wiedzę (świadomie lub nieświadomie) dla konstruowania swoich zamierzeń, pomysłów i działań w zależności od praktycznych potrzeb, celów; w zależności od ich kompetencji, od miejsca i ich roli w organizacjach.

Celem dyskusji prezentowanej i rozwijanej w artykule jest teza, że: właśnie natura wiedzy – zarówno członków organizacji, jak i natura wiedzy organizacyjnej – ma charakter dualny. Menedżerowie w zależności od praktycznych potrzeb i okoliczności pozyskują, przetwarzają i wykorzystują informacje o aktualnych uwarunkowaniach i okolicznościach w otoczeniu organizacji, o ich wpływie na przedsiębiorstwo, przetwarzają informacje o potencjale strategicznym organizacji w wiedzę – strategię i decyzje – ale też są podmiotami subiektywnych procesów zachodzących w ich świadomości i konstruowania subiektywnie postrzeganej (ale co istotne, konstruowanej przez nich tej rzeczywistości), gdzie tak konstruowana wiedza ma wszystkie cechy fenomenu autopojetyczności.

Ten dualizm rozumienia i wykorzystania wiedzy w zarządzaniu strategicznym jest charakterystyczną tożsamością organizacji; przy czym należy sądzić, że o poziomie dojrzałości zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach coraz dobitnej wagi świadomość innego rozumienia i postrzegania wiedzy, jako fenomenu o cechach autopojetycznych.

## 1. Dualny charakter wiedzy jednostki oraz wiedzy organizacyjnej

Platon, dyskutując fenomen wiedzy: jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”, jako odzwierciedlenie w umyśle człowieka świata idei, niejako zapoczątkował rozumienie wiedzy jako szczególnego bytu. Arystoteles, kontestując idee swojego mistrza Platona (tj. idee oddzielania w procesie poznawania podmiotu poznającego od przedmiotu poznawanego) i wiążąc proces poznania z nabytym doświadczeniem jednostki, stworzył podstawy do rozumienia wiedzy w innej formie – jako procesu subiektywnie powiązanego z poznającym człowiekiem. Myśli Platona mają, i miały, istotny wpływ na kształtowanie rozumienia i kształtowania wiedzy w naszej zachodniej cywilizacji.

W naszej zachodniej cywilizacji kolejni badacze wiedzy (Kartezjusz i jego kontynuatorzy) utwierdzali pojęcie wiedzy jako bytu; wiedzy (jako szczególne formy informacji o obiektywnej rzeczywistości), która jest rozwijana, magazynowana, przetwarzana i wykorzystywana celowo w procesach zarządzania, jako określona forma, „wzorzec” organizacji; i jako wiedza o sposobach, metodach realizacji tego przyszłościowego „wzorca”.

Procesy poznawcze tworzą, przetwarzają i wykorzystują wiedzę dla rozwiązywania określonych problemów, są podstawowym zasobem rozwiązywania wszelkich problemów działających jednostek i zespołów ludzi; są one podstawą i kluczowym zasobem rozwiązywania problemów zarządzania w organizacjach; są one główną siłą sprawczą działań przedsiębiorców, menedżerów.



W cywilizacji wschodniej od zawsze wiedzę rozumiano jako szczególny proces zachodzący w świadomości ludzi, związany z ludzkim działaniem. W tak rozumianych procesach poznawczych, jak pisze F. Capra [2, s. 404], „Zaznacza się konwencjonalny podział na doznania zmysłowe i pozazmysłowe, a reakcje na środowisko nie determinują zewnętrzne bodźce wywierane na nasz system biologiczny; determinują je raczej dawne przeżycia, aktualne oczekiwania i stanowione cele oraz symbolizm interpretacji tych doznań”.

W cywilizacji Wschodu charakterystyczna jest praktyka wiązania losu ludzi z ciągłym dążeniem do poznania i doskonalenia wszystkiego, co ludzie Wschodu czynią. Ideologia buddyzmu, metody kreowania innowacji zgodnie z filozofią Kaizen są tego dowodem.

Badacze wiedzy Wschodu, praktykujący poznawanie, jako „dążenie do czynienia wszystkiego lepiej”, znaleźli współczesną formułę rozumienia wiedzy w koncepcji autopojetyzmu wiedzy, właśnie jako procesu.

Istotą procesów życia są procesy poznawcze, mające zdolność do tworzenia samych siebie i do samoodnoszenia. Te zdolności organizmów żywych, zdolności do samoorganizacji i samoodtworzenia H. Maturana i F. Varela [11] nazwali właśnie *autopoiesis*. Zbudowali oni teorię wyjaśniającą tworzenie i rozwój organizmów żywych opartą na założeniu, że życie to samowytwarzanie (zdolność do tworzenia samego siebie) i samoodnawiania. Systemy żywe według ich koncepcji, charakteryzując się autonomią i samorefleksją, odwołują się do samych siebie, mają zdolność do samoodtworzenia się za pomocą cyklu reakcji; które to właściwości systemów żywych wspomniani autorzy nazwali *autiopoiesis*. Podstawową cechą systemów autopojetycznych jest samoorganizacja oraz tożsamość, która ustanawia system, oraz jego zdolność do odtwarzania i tworzenia nowych konfiguracji między samoodtworzalnymi jego elementami.

Niemiecki teoretyk systemów N. Luhman [10] jest autorem koncepcji traktującej systemy społeczne – organizacje jako systemy autopojetyczne, które możemy opisać jako sieć procesów, w której nieustanne akty komunikacji między podmiotami tych systemów społecznych stale odtwarzają społeczną całość, a rozwój systemu polega na „gęstnieniu” tych komunikacji.

Organizacja, jako system społeczny we współczesnych teoriach odnoszących się do sieciowego charakteru wszelkich organizacji, jest rozumiana jako stający się i dziejący proces, którego poszczególne fazy, etapy to efekty wzajemnych oddziaływań wpływów w sieciach działań, które konstytuują tę organizację i które to właśnie sieci działań mają charakter autopojetyczny – J. Stachowicz [19]. Więcej o autopojetyczności systemu organizacji znajdziemy w pracach G. von Krogha, K. Slocum, J. Roosa [7]. W Polsce – w pracach A. Mazur, M. Jaksa [12, s. 4].

Tworzona i rozwijana wiedza jednostek ma dualną formę oraz charakter kognitywistyczny jest „bytem”, systemem celowo pozyskiwanych i przetwarzanych informacji

o obiektywnym świecie i ma także charakter autopojetyczny – jest „procesem” kreowania samoświadomości o obiektywnie rozumianym świecie.

Autopojetyczne rozumienie wiedzy ma swoją bazę teoretyczną we współczesnych konstruktywistycznych nurtach filozoficznych. Nie wdając się w dyskusję o zasadności postmodernistycznych nurtów filozoficznych, można sadzić, że współcześni ludzie świadomie, lub nie, pozyskują, kreują, przetwarzają wiedzę z różnych punktów obserwacji – badania – oraz różnych jej punktów wykorzystania. Wiedza pozyskiwana, tworzona oraz przetwarzana przez jednostki oraz grupy społeczne, a także przekazywana, przetwarzana, ale przede wszystkim podzielana między członkami tych zespołów oraz organizacji i przekazywana w strukturach relacji komunikowania się ludzi (relacji społecznych, organizacyjnych), to wiedza organizacyjna.

N. Luhmann rozwnął koncepcję, że systemy społeczne, podobnie jak systemy żywe, mają właściwości autopojetyczne, tzn. że odtwarzanie składników społecznych – w tym także organizacji (nie tyle zależy od reakcji: organizacja–otoczenie, ile system społeczny organizacji niejako posiada wszystko, „czego potrzebuje” do reprodukcji) [10, s. 4]. Kluczowymi w tym zakresie są prace G. von Krogha, K. Slocum, J. Roosa [7] – twórców tzw. korporacyjnej epistemologii wyjaśniającej i uzasadniającej rozumienie organizacji jako systemu wiedzy; wg której to koncepcji wiedza organizacyjna generowana, rozwijana i dzielana w organizacji sama się odtwarza, sama organizuje się jako samo refleksyjny proces: co znaczy, że wiedza organizacyjna ma zatem charakter autopojetyczny [11, s. 13]. Od procesów samoodtworzenia wiedzy organizacyjnej, ale przede wszystkim samoorganizowania się relacji szczególnie społecznych, ale też organizacyjnych w organizacji, zależy potencjał autopojetyczności organizacji. To, że ludzie, członkowie organizacji cyklicznie – co zmianę produkcyjną, co dobę – podejmują określone działania, procesy działań zgodnie ze swoimi pełnionymi rolami organizacyjnymi, to, że organizacja się „staje” i „dzieje”, to znaczy, że w ogóle organizacja funkcjonuje, zależy od jej zdolności do samoorganizowania i samoodtworzenia wiedzy organizacyjnej oraz od samoorganizowania i samoodtworzenia struktury społecznych relacji i relacji organizacyjnych, w ramach których ona funkcjonuje.

Wiedza organizacyjna ma charakter dualny. Jest to szczególnie istotne dla zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach. Wiedza organizacyjna pozyskiwana i przetwarzana przez menedżerów i strategów stanowi o strategiach planistycznych, ale szczególnie istotne jest to, że wiedza kreowana i tworzona w organizacjach, jako twórcze odkrywanie szans w otoczeniu organizacji i wewnątrz organizacji (jako twórcze kreowanie rzeczywistości organizacyjnej), jest podstawą dla formułowania we współczesnych organizacjach tzw. strategii przedsiębiorczych.

Źródłem autopojetyzmu organizacji, tj. jej zdolności do organizacji i odtwarzania celu i funkcji – w ogóle jej funkcjonowania – jest (jak to wykazano wcześniej), oczywiście, autopojetyzm wiedzy organizacyjnej, ale także autopojetyzm systemu wartości

oraz norm organizacyjnych konstytuujących procesy działań członków organizacji, a także struktury strumieni zasobów.

Praktyczne potrzeby konstruowania metod, technik zarządzania strategicznego oraz konieczność wyjaśnienia teoretycznych aspektów tych potrzeb prowadzą do krytycznej oceny dotychczasowych podejść w zarządzaniu strategicznym i do kształtowania się współczesnego przedsiębiorczego podejścia (paradygmatu zarządzania strategicznego). Są one podstawą do teoretycznych rozważań na temat procesów poznawczych, a w ogóle na temat istoty organizacji, w kontekście właśnie tych współczesnych potrzeb zarządzania strategicznego.

Stwierdzenie o autopojetyczności wiedzy organizacyjnej w organizacjach stanowi jedno z kluczowych założeń formułowanego nowego paradygmatu nauk zarządzania. Procesy poznawcze zachodzą w strukturze sieci działań, które składają się na emergentnie określony stan organizacji w danym czasie, który jest postrzegany przez obserwatora badacza, partnera, kooperanta przez określone cechy, jak np.: efektywność, skuteczność, społeczna odpowiedzialność, innowacyjność. Taka metafora organizacji znajduje swoje uzasadnienie we współczesnych teoriach socjologicznych (teoria pola P. Sztompki) [21], jest ona dość często podnoszona przez teoretyków organizacji (B. Czarniawska) [3].

Procesy innowacyjne, procesy przedsiębiorcze zaburzają ten konieczny warunek autopojetyczności, podobnie jak i inne procesy oraz zjawiska, będące efektem zaburzeń i zakłóceń w otoczeniu, niekorzystnie (w stosunku do złożonych celów). Stąd każda organizacja (w tym także projekt) cechuje się koniecznym zakresem swobody (odchyłeń) od stanu zapewniającego *autopoiesis*, ale też stanu, który jest następstwem działań – sieci działań. Ten zakres swobody poziomu autopojetyczności – to jak już powiedziano – zakres koniecznych innowacji dla jej rozwoju. Poziom ten jest uzależniony od umiejętności, zakresu przedsiębiorczości menedżerów. Każda organizacja ma swoisty poziom zakresu tej swobody. Stąd zasadne są pytania o poziom tego zakresu, zakres i efekty jego przekroczenia (np. w wyniku procesu uczenia się wg podwójnej pętli). Zasadne są dalej pytania o zakres odnoszenia się do nowej wiedzy w organizacji: a także do preferowanych wartości moralnych i organizacyjnych członków organizacji; do ich pozytywnych postaw, norm, zjawisk transformacji wartości w organizacjach. Innowacyjność członków organizacji jest uwarunkowana ich utożsamianiem z misją innowacyjności organizacji. Badania w tym zakresie podejmują m.in.: M.J. Stankiewicz [20], J. Stachowicz [18, s. 155–170; 20] i P. Zbierowski [22], J. Stachowicz, J. Stachowicz-Stanusch [19, s. 7–36] i inni.

Tym, co zapewnia samoodtwarzanie systemów społecznych (w tym organizacji), jest wiedza organizacyjna, która jest główną wyróżniającą charakterystyką organizacji, określa jej tożsamość, ale przede wszystkim jest tym fenomenem, który zapewnia samoorganizację i samo jej odtwarzanie. A. Mazur, M. Jaksza dyskutują tożsamość organizacji jako jej wyróżniającą cechę spośród innych charakterystyk – jako cechę,

która umiejscawia przynależność członków organizacji do konkretnego, społecznego bytu, jakim jest organizacja, odróżnia ją od innych organizacji, ściśle wiążąc istotę organizacji z istotą i celami zarządzania strategicznego [12, s. 7–8].

Właśnie względy praktyczne zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach – świadomie i nieświadomie tworzą oraz wykorzystują wiedzę dla potrzeb formułowania strategii, jako wiedzę organizacyjną, dualnie kreowaną i wykorzystywaną; język jest czynnikiem koordynującym właśnie te procesy (F. Capra [2]; G. von Krogh, K. Slocum K., J. Roos [7]). Istota wiedzy jednostki w ujęciu autopoietycznym zakłada: nieobiektywny charakter rzeczywistości, uzależnienie wiedzy od punktu obserwacji, tzn. od np. potrzeb zarządzającego.

W teorii *autopoiesis* informacja nie jest kategorią centralną, jak to jest w ujęciu kognitywistycznym. Jak to zauważają A. Mazur, M. Jaksza [12, s. 4], za H. von Foersterem [5] i G. von Kroghem, K. Slocum K., J. Roosem [7], informacja w perspektywie autopoietycznej jest procesem, w którym powstaje wiedza; procesem, w którym droga uzgodnienia rozróżnień między członkami organizacji nadaje sens informacjom, a w którym to procesie komunikowanie członków organizacji przez język odgrywa szczególną rolę. Zatem forma, charakter wiedzy zależy od punktu obserwatora, od potrzeb użytkownika (badacza, menedżera), zależy od założeń co do obiektywizmu o rzeczywistości organizacyjnej; zależy od charakteru procesu jej tworzenia oraz odnośnienia do posiadanej przez jednostkę wiedzy.

Należy podkreślić ważną rolę bezpośrednich kontaktów ludzi w procesie tworzenia, kreowania nowej wiedzy w organizacjach, dlatego więc podstawowe miejsce we współczesnych organizacjach odgrywają zespoły innowacyjne, grupy pracowników, menedżerów pracujące nad nowymi rozwiązaniami innowacyjnymi konstruującymi strategię przedsiębiorcze.

Przedsiębiorcze podejście do zarządzania strategicznego (R. Krupski [8], J. Niemczyk [13, s. 141], K. Krzakiewicz, S. Cyfert [9] i inni) u swoich podstaw ma założenie, iż przedsiębiorca odkrywa szanse (szczególną formę wiedzy). Dalej, że szanse te wykorzystuje on, formułując wzorce przyszłościowe – perspektywiczne organizacji oraz sposoby dochodzenia do tych wzorców. Jest to specyficzny proces poznawczy, którego podmiotem jest przedsiębiorca – menedżer. Jest to proces, w którym dominuje autopoietyczna formuła jego postrzegania i rozumienia. Wiedza rozwijana w tym procesie poznawczym to platforma działań, a raczej procesów działań, które są podejmowane w organizacji dla realizacji i wdrażania zmian strategii.

Stąd teza, iż obserwacje praktyczne, doświadczenia zarządzania strategicznego we współczesnych organizacjach stwarzają podstawę do stwierdzenia, iż: w procesie ewolucji rozwoju podejść do zarządzania strategicznego zaznacza się postępująca dominacja autopoietycznej formy konstruowania strategii w stosunku do wcześniejszych podejść – paradygmatów zarządzania, jak podejścia planistyczne, pozycjonowania.

## 2. Praktyczne konsekwencje dualizmu wiedzy; w kierunku nowego paradygmatu zarządzania strategicznego

### 2.1. Dwa modele kreowania i rozwoju wiedzy w organizacjach (modele Ikujiro Nonaki i Hirotaka Takeuchi'ego oraz Chrisa Argyrisa)

W literaturze o teorii i praktyce kreowania wiedzy w organizacji szeroko dyskutowane są dwa modele kreowania i rozwoju wiedzy w organizacji. Model Ikujiro Nonaki i Hirotaka Takeuchi'ego [14] oraz model Chrisa Argyrisa [1], odzwierciedlają one w swej istocie dualny charakter wiedzy organizacyjnej. Model Ch. Argyrisa jest wzorcowym podejściem i metodą tworzenia wiedzy organizacyjnej przez procesy organizacyjnego uczenia się, w którym to modelu dominuje kognitywistyczne podejście do zrozumienia i istoty wykorzystania wiedzy organizacyjnej. Natomiast w modelu I. Nonaki i H. Takeuchi'ego wyraźnie zaznacza się autopojetyczne rozumienie wiedzy w organizacjach.

#### 2.1.1. Model I. Nonaki i H. Takeuchi'ego

Model I. Nonaki i H. Takeuchi'ego to koncepcja kreowania wiedzy w organizacjach stworzona na podstawie, oczywiście, ich praktycznych obserwacji i doświadczeń [14].

I. Nonaka i H. Takeuchi, znani w środowisku teoretyków organizacji jako przedstawiciele konstruktywistycznego nurtu filozofii wiedzy, ale przede wszystkim jako doradcy w japońskich korporacjach, swoje rozważania oparli na autopojetycznej platformie rozważań o wiedzy organizacyjnej, choć wyraźnie tego nie podkreślili w swoich pracach. Ich założenie podstawowe do wyjaśniania tworzenia i rozwoju wiedzy w organizacjach, co do praktycznego jej wykorzystania, jest: uznanie jednostki jako podstawowego podmiotu tworzenia wiedzy (z podkreśleniem wagi wiedzy ukrytej, wiedzy trudno wyrażanej i trudno formalizowanej). Wiedza ukryta (jak podkreślają autorzy) jest głęboko zakorzeniona w indywidualnych działaniach, jak również w jednostkowych ideałach, wartościach i emocjach [14]. Wiedza ukryta według nich jest kluczową wiedzą dla procesów poznawczych, zawiera bowiem podstawowe modele mentalne określające sposoby widzenia i rozumienia przez jednostki rzeczywistości.

Składnikami tego modelu są:

- pięcioletni model procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej;
- cztery sposoby konwersji wiedzy organizacyjnej (interakcji między wiedzą ukrytą i dostępną);
- tzw. spirala organizacyjnego uczenia się;

- a także wzorzec struktury organizacyjnej dla racjonalnego procesu tworzenia wiedzy (tzw. organizacja hipertekstowa).

Nonaka i Takeuchi w swojej pouczającej książce prezentują także przypadki (nie tylko w praktyce zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami) udanych zastosowań – modelowych rozwiązań. Ponadto formułują oni rekomendacje wykorzystania ich rozwiązań, sprawdzonych w praktykowaniu zarządzania w warunkach określonych preferowanymi wartościami, postawami i zachowaniami uczestników organizacji charakterystycznych dla kultur organizacji Dalekiego Wschodu.

### 2.1.2. Model Chrisa Argyrisa

Model ten oparty jest na znanej teorii wyjaśniania procesów kształtowania ludzkiej działalności w organizacjach przez wiedzę generowaną w procesach uczenia się. Tezy te zostały sformułowane przez Ch. Argyrisa i D. Schöna w ich pracach z lat 1974–1976 XX w. Założenia tej teorii to uznanie, że działania w organizacjach są stymulowane przez procesy poznawcze, generujące wiedzę niezbędną dla podjęcia wszelkiej działalności w organizacjach. Członkowie organizacji stosują do tych celów (tzn. generowania wiedzy i jej stosowania dla określonych działań – projektowania systemów działań) specyficzne wzorce mentalne (*theory-in-use*). Procesy te, jako pierwotny proces uczenia się, realizowane przez jednostki organizacji stają się organizacyjnym „uczeniem się”, wówczas gdy jednostki – członkowie organizacji przekażą informacje o np. odkrytym błędzie innym członkom organizacji i doprowadzą, tym samym, do zmiany zasobu wiedzy organizacyjnej. Zarządzające działania w organizacjach (*theory-in-use*) zostają zmienione, ale podstawowa wiedza i wartości, podstawowe sposoby postępowania zostają niezmienione. Przy jednocyklowym uczeniu się podstawy strategii rozwoju organizacji zostają nienaruszone – możliwe są tylko korekty strategii. Model drugi (*double-loop-learning*) opisuje przypadek zmiany wiodących teorii uczenia się organizacji (co wymaga zrekonstruowania teorii działania (*theory-in-use*) w organizacjach).

Autorzy tego modelu sugerują rekomendacje dla takiego procesu uczenia się, który kwestionuje zapisane w kulturze organizacyjnej wartości oraz normy, procedury postępowania. Dwucykłowe organizacyjne uczenie się zachodzi często w organizacjach jako pokonywanie konfliktów organizacyjnych, jako pełne uznanie sukcesu uczenia się, co jest doprowadzeniem do upowszechnienia w organizacji nowej, zrekonstruowanej teorii działania (*theory-in-use*). Warunkiem udanego uczenia się, zgodnie z tą teorią, jest dążenie do wytworzenia w organizacji warunków zaufania interpersonalnego.

Ciekawe, że mimo pewnych uprzedzeń autorów modelu II (Ch. Argyrisa), co do propozycji I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, oni również podkreślają dużą wagę kształtowania stosunków społecznych w organizacji (np. w zespołach innowacyjnych) dla powodzenia procesów generowania nowej wiedzy.

Autorzy tych dwóch podejść – modeli procesów tworzenia i wykorzystywania wiedzy organizacyjnej – prowadzą pouczającą dyskusję, w której oceniają walory oraz wady swoich modeli. I tak Ch. Argyris sceptycznie ocenia zasadność teorii – modelu I. Nonaki i H. Takeuchi'ego, podkreślając jego mało praktyczną weryfikację. Bowiern, jak pisze Ch. Argyris, w wielu konkretnych przypadkach problemów zarządzania menedżerowie stosują zachowawcze wzorce procesów poznawczych – stworzone bariery oraz nieprzekraczalne; krytycznie odnosi się on także do tezy, że relacje społeczne i zaufanie to podstawowe czynniki kreowania i rozwijania wiedzy organizacyjnej [1, s. 87].

Ch. Argyris twierdzi, iż kluczową rolę w inicjowaniu procesów poznawczych oraz procesów tworzenia wiedzy spełniają menedżerowie. Słusznie! Ale przecież nie można pomijać jakże ważnej roli w tworzeniu, a przede wszystkim w powielaniu i rozwijaniu wiedzy organizacyjnej przez innych członków organizacji.

I. Nonaka i H. Takeuchi, krytycznie oceniają koncepcję tworzenia wiedzy organizacyjnej w dualnym procesie rozróżnienia podmiotu i przedmiotu poznającego. Piszą oni, że koncepcja np. P. Senge [16] mówiąca, iż proces nabywania wiedzy „drogą prób i błędów” w ich rozumieniu wręcz jest złudzeniem, bowiern „ramy czasowe uniemożliwiają uczenie się organizacji drogą bezpośredniego doświadczenia” [14].

Dyskusja tych dwóch modeli tworzenia i rozwoju wiedzy w organizacjach budowanych na gruncie różnych podejść do rozumienia natury wiedzy potwierdza tezę o praktycznym stosowaniu przez menedżerów (świadomie lub nie) w zależności od potrzeb, kompetencji oraz dominacji określonych wartości i norm kulturowych pewnego „mixu” właśnie tych dwóch różnych podejść rozumienia natury wiedzy w organizacji. Mało tego, jak postulują I. Nonaka i H. Takeuchi, współcześnie zasadne jest wykorzystywane w praktyce zachodnich przedsiębiorstw instrumentarium zarządzania strategicznego kreowania wiedzy w organizacjach. Co w dużym stopniu ma już miejsce, żeby przywołać przykłady szerokiego wykorzystywania w praktyce naszych przedsiębiorstw metod zarządzania innowacjami. Ciekawe, że autorzy ci zalecają w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami japońskimi metody zarządzania charakterystyczne dla przedsiębiorstw zachodnich. W konkluzji swojej pracy piszą oni [14. s. 292]: „Wierzmy, że przyszłość należy do firm, które potrafią sięgnąć po najlepsze zdobycze Zachodu i Wschodu i zacząć budować uniwersalny wzorzec tworzenia nowej wiedzy w ramach swoich organizacji.”

## Podsumowanie

Praktyczne potrzeby konstruowania nowych metod, technik zarządzania strategicznego oraz konieczność wyjaśnienia ich teoretycznych aspektów prowadzi do krytycznej oceny dotychczasowych podejść w zarządzaniu strategicznym oraz

do kształtowania się współczesnego przedsiębiorczego podejścia (paradygmatu zarządzania strategicznego). Podstawowym założeniem tego przedsiębiorczego podejścia zarządzania strategicznego jest: uznanie potencjału przedsiębiorczego organizacji za kluczowy zasób konstytuowania – organizowania (procesów rozwoju organizacji) szczególnie rzadkich zdolności – kompetencji członków organizacji (strategów, przedsiębiorców, menedżerów).

Potencjał przedsiębiorczy organizacji tworzą: wiedza członków organizacji (w jej dualnej formie: wiedza kognitywistyczna i autopojetyczna), preferowane, pozytywne wartości członków organizacji, pozytywne wartości moralne i organizacyjne (mądrość organizacji), w tym w szczególności inteligencja emocjonalna kadry menedżerskiej [19, s. 7–36]. Potencjał przedsiębiorczy organizacji jest podstawą do formułowania we współczesnych organizacjach strategii przedsiębiorczych. Strategia przedsiębiorcza to celowo generowana, organizowana i rozwijana wiedza konstytuująca oraz organizująca działania członków organizacji dla jej rozwoju.

Strategia przedsiębiorcza jest strategią innowacyjnych działań przedsiębiorców, strategów, menedżerów, jako efektów innowacyjnych procesów poznawczych inicjowanych przez tych strategów procesów, będących efektem działań w systemach zarządzania innowacjami i zarządzania wiedzą współczesnych przedsiębiorstw<sup>1</sup> [13, s.141]. Wiedza – różnego rodzaju innowacje, w tym także szanse i okazje, generowane są w procesach poznawczych – innowacyjnych jako doskonalenie dotychczasowych rozwiązań, zasobów, kombinacji zasobów itp., jak również w procesach poznawczych – innowacyjnych, kreujących przełomowe innowacje, w tym szanse i okazje. Jak twierdzą K.M. Eisenhardt, S.L. Brown, we współczesnym turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstw kluczowym źródłem rozwoju przedsiębiorstwa jest właśnie kreowanie i odkrywanie szans [4, s. 115].

Poszukując odpowiedzi na pytania o możliwości rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, należy wspierać dążenia teoretyków i praktyków organizacji do konstruowania coraz bardziej racjonalnych, odpowiadających na potrzeby praktyki systemów zarządzania wiedzą. Systemy te powinny wykorzystywać dobre praktyki (rozwiązania i doświadczenia), jakie wypracowano już w projektowaniu i wdrażaniu systemów zarządzania innowacjami we współczesnych przedsiębiorstwach, a także doświadczenia z nielicznych i różnie konstruowanych systemów zarządzania wiedzą w organizacjach przemysłowych i w regionach.

Jak już wspomniano, systemy te winny krytycznie i twórczo wykorzystywać dobre doświadczenia, jakie wypracowano w omawianych dwóch modelach generowania wiedzy w organizacji. Mówiąc o dobrych doświadczeniach w systemach zarządzania wiedzą, mamy na myśli także rozwiązania w zakresie ochrony patentowej (np. ochrona

<sup>1</sup> J. Niemczyk definiuje ten typ strategii jako: „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzania kontraktami”.



przed działalnością tzw. trolli patentowych), ochrona przed zagrożeniami nowego typu, które są związane z technologiami informatycznymi, dobre doświadczenia w zarządzaniu projektami. Konieczne jest, aby w tych systemach zarządzania wiedzą stwarzać zewnętrzne warunki walki z biurokracją i korupcją dla stwarzania komfortu oraz budowy zaufania do menedżerów, przedsiębiorców. Menedżerowie, podejmujący odpowiedzialność i obowiązki zarządzania strategicznego w koncepcji podejścia przedsiębiorczego do zarządzania strategicznego, którzy dobierani i kształtowani jako jednostki o wysokiej inteligencji emocjonalnej, o wysokim potencjale wartości moralnych, powinni oczekiwać od organów państwa nie tylko wysokiego potencjału zaufania, ale wręcz wsparcia.

W systemie zarządzania wiedzą należy dążyć do uzyskania przewagi dominacji procesów generowania wiedzy nad systemami przetwarzania wiedzy.

Procesy strategiczne we współczesnych organizacjach należy opierać głównie na przekonaniu o własnych możliwościach, zasobach, kompetencjach i potencjale wewnętrznym organizacji. Zasoby te możemy rozwijać we współpracy z innymi (w sieciach współpracy z innymi podmiotami), we współpracy wewnątrz organizacji oraz przez konsekwentne i świadome stosowanie metod i procedur racjonalizujących procesy tworzenia i przetwarzania wiedzy, dążąc do wysokiej dojrzałości tych metod, metodyk, procedur.

## Bibliografia

- [1] Argyris Ch., *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2004, s. 87.
- [2] Capra F., *Punkt zwrotny*, PIW, Warszawa 1987.
- [3] Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [4] Eisenhardt K.M., Brown S.L., *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review”, 2006, nr 1, s. 115.
- [5] von Foerster H., *Principles of Self-organization – In a Socio-managerial Context*, [in:] Ulrich H., Probst G.J.B. (eds.), *Self-organization and Management of Social Systems*, Springer-Verlag, Berlin 1984.
- [6] Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- [7] von Krogh G., Slocum K., Roos J., *An Essay on Corporate Epistemology*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15.
- [8] Krupski R., *Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2.

- [9] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2015.
- [10] Luhmann N., *The Autopoiesis of Social Systems*, [in:] Geyer F., van der Zouwen J. (eds.), *Sociocybernetic Paradoxes, Observartion, Control and Evolution of Self-steering Systems*, Sage Publications Ltd., Beverly Hills, California 1986.
- [11] Maturana H.R., Varela F.J., *Autopoiesis and Cognition: The realization of the living*, Reidel Publishing Company, London 1980, s. 13.
- [12] Mazur A., Jaksza M., *Wiedza w perspektywie autopojetycznej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2004, z. 39, s.7–8.
- [13] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s.141.
- [14] Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 27.
- [15] Potocki T., Opolski K., *Dualizm decyzyjny w podejmowaniu ryzykownych decyzji*, „Ekonomia i „Organizacja Przedsiębiorstwem” 2014, nr 10.
- [16] Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [17] Stachowicz J., *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenie oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, [w:] Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L. (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.
- [18] Stachowicz J., *Nawigator Kapitału Społecznego Regionu – metodyką nowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity*, GWSH, Katowice 2007, s. 155–170.
- [19] Stachowicz J., Stachowicz-Stanusch A., *Klastry – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości*, „Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 4(16), s. 7–36.
- [20] Stachowicz J., *Zmiany w zarządzaniu wobec sieciowego podejścia w teorii organizacji*, [w:] Grabowska M., Ślusarczyk B. (red.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
- [21] Stankiewicz M.J., *Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2013.
- [22] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 5.
- [23] Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

---

## DUALIZM WIEDZY ORGANIZACYJNEJ A PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

### Streszczenie

W artykule rozwinięto kwestie dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej, podejmując próbę wyjaśnienia zjawisk, takich jak: samoorganizacyjne odtwarzanie struktury zachowań w organizacji oraz rozwój organizacji. Przeanalizowano założenia dwóch modeli kreowania i zarządzania wiedzą (model I. Nonaki i H. Takeuchi oraz Ch. Argyrisa) a w wyniku tej analizy sformułowano wnioski, jakie wynikają z faktu wpływu dualnego charakteru wiedzy na proces zarządzania strategicznego.

**SŁOWA KLUCZOWE: DUALIZM WIEDZY, PODEJŚCIE PRZEDSIĘBIORCZE, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

---

## ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE DUALISM IN THE CONTEXT OF ENTREPRENEURIAL APPROACH IN STRATEGIC MANAGEMENT

### Abstract

In the paper the question of dual character of organizational knowledge have been developed. Especially the attempt of explanation of the phenomena of self-organizing renewal behaviours structure have been made. The two models of knowledge management and leadership have been analysed (Nonaka-Takeuchi model and Argyris model), as the result of the considerations some conclusions and recommendations, regarding the impact of organizational knowledge on strategic management process, have been expressed

**KEY WORDS: KNOWLEDGE DUALISM, ENTREPRENEURIAL APPROACH, STRATEGIC MANAGEMENT**

**JEL: M0, M1, M2**

# ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE W TURBULENTNYM OTOCZENIU<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Zagadnienia dotyczące rozpoznawania zależności między zdolnościami dynamicznymi (*dynamic capabilities, DCs*) a wynikiem firmy (*firm performance, FP*) wciąż są interesującym tematem badań zarządzania strategicznego. Zainteresowanie zdolnościami dynamicznymi wynika z ich potencjalnego wpływu na przewagę konkurencyjną, kluczową zmienną „wyniki” w teorii zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities theory, DCT*) [33]. Wprawdzie dotychczasowe ustalenia badawcze wniosły niemały wkład w rozwój teorii o roli zdolności dynamicznych, ale wciąż trwa debata nad definicją i skutkami zdolności dynamicznych oraz rolą dynamizmu otoczenia. Intrygującym kierunkiem badań nadal pozostaje identyfikacja zależności między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy w warunkach istnienia zmiennych wpływających na tę zależność, w tym moderatorów. Istnieje problem uchwycenia złożoności relacji *DCs – FP* w badaniach naukowych.

Przegląd literatury wykazał, że w ostatnich latach zaczęła się pojawiać analiza uwarunkowań *DCs* z uwzględnieniem jednej zmiennej moderującej wspomnianą powyżej zależność. Identyfikacja tych zmiennych ma istotne znaczenie, gdyż pozwala na określenie warunków (np. typów otoczenia), w których omawiana zależność występuje i odróżnienie jej od warunków, w których zanika. Konceptualizując relację *DCs – FP*, wielu badaczy odnotowuje jej złożoność, sądząc, że wyniki implikowane przez zdolności dynamiczne są specyfiką kontekstu. Poglądy te zainspirowały badaczy do włączania zmiennych moderujących, które mogłyby tłumaczyć różnice w relacji *DCs*

\* Dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

<sup>1</sup> Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki UMO-2013/11/B/HS4/00697.

– *FP*, począwszy od zmiennej zewnętrznej, takiej jak dynamizm otoczenia. W tym podejściu relacja *DCs* – *FP* jest bardziej złożona niż prosta relacja między główną zmienną niezależną a wynikami.

Według literatury niektórzy badacze rozpoczęli wyjaśnianie przewagi konkurencyjnej w oparciu o teorię zasobową (*resource-based theory, RBT*) [1], ale ostatnio coraz bardziej niestabilne otoczenie kwestionuje oryginalne propozycje *RBT* jako statyczne i zaniedbujące wpływ dynamizmu rynku [9; 33; 35]. Teece i in. [33] rozszerzyli *RBT* w kontekście dynamiki otoczenia i zaproponowali, aby firmy stale adaptowały, rekonfigurowały i odnawiały swoje zasoby i zdolności adresowane zmianie otoczenia. Wobec tego podejście zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities view, DCV*) może być traktowane jako rozszerzenie podejścia opartego na zasobach (*resource-based view, RBV*), podczas gdy *RBV* odnosi się przede wszystkim do istniejących zasobów firmy. Teoria zdolności dynamicznych podkreśla ponowną konfigurację tych zasobów w celu dostosowania do zmian otoczenia [27].

Przyjmując założenie, że wszystkie badane zjawiska charakteryzuje jakiś poziom zmienności, a celem badań naukowych jest wyjaśnienie owej zmienności, to budowanie kontekstualnej teorii zdolności dynamicznych wiąże się ze wskazaniem mechanizmów łączących sytuacyjne warunki zależności między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy. Dlatego za cel opracowania przyjęto identyfikację zewnętrznych warunków, w jakich zdolności dynamiczne przyczyniają się do wyniku firmy. Realizacja tego celu pozwoli lepiej zrozumieć zewnętrzne warunki, które mogą zwiększać lub ograniczać, a które negować efekty zdolności dynamicznych na wynik firmy. Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury uwzględniającej konceptualizację kluczowych konstruktów oraz rezultaty badań nad efektami zdolności dynamicznych organizacji biznesowych w różnych typach otoczenia.

## 1. Konceptualizacja zdolności dynamicznych

Propozycja paradygmatu zdolności dynamicznych w zarządzaniu strategicznym zainicjowała wspomnianą wcześniej dyskusję, w tym na temat istoty samego konstruktu zdolności dynamicznych. Toteż niniejsze rozważania oparto m.in. na przeglądzie sposobów pojmowania tego konstruktu przez kilku kluczowych autorów badań zdolności dynamicznych [28]. Zidentyfikowane definicje stosowane przez tych badaczy przedstawiono w tabeli 1.

Przegląd definicji zdolności dynamicznych odsłonił brak jednoznacznej konceptualizacji, co pozostawia kilka luk poznawczych m.in. w zakresie atrybutów samego konstruktu i jego operacjonalizacji. Chociaż obecne badania w zarządzaniu nie zawierają zwężonej konceptualizacji zdolności dynamicznych, podstawowe interpretacje są zgodne co do tego, że zdolności dynamiczne reprezentują metarutynę, która

systematycznie dostosowuje (tworzy, rozszerza i modyfikuje) rutyny operacyjne firmy do zmieniających się wymagań otoczenia [21; 31; 32; 33; 43]. Rutyny operacyjne zabezpieczają operacyjne funkcjonowanie firmy. Aby więc poprawić wyniki rutyn operacyjnych, firmy muszą wykorzystywać szanse w konkurencyjnym otoczeniu, dostosowując swoje rutyny operacyjne do zmian w trendach klientów i absorbując nowe kierunki technologiczne w odpowiednim czasie.

Tabela 1. Zdolności dynamiczne (DCs): definicje

Autor (rok)	Definicja
Teece, Pisano, Shuen (1997)	DCs to zdolności firmy do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji adresowanych szybko zmieniającemu się otoczeniu.
Eisenhardt, Martin (2000)	DCs są zbiorem konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, takich jak: rozwój produktu, podejmowanie strategicznych decyzji i alianse.
Zollo i Winter (2002)	DCs to wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowych działań ukierunkowanych na rozwój i adaptację rutyn operacyjnych.
Zahra i in. (2006)	DCs to zdolność do rekonfiguracji zasobów i rutyn firmy w sposób przewidziany i uznany za odpowiedni przez głównego decydenta (ów).
Helfat i in. (2007)	DCs to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub modyfikowania swojej bazy zasobów.
Teece (2007)	DCs to zdolności do wyczuwania i wykorzystywania szans oraz utrzymania konkurencyjności przez łączenie i rekonfigurowanie zasobów.
Pandza i Holt (2007)	DCs to wyższego rzędu zdolności organizacyjne w zakresie zmiany istniejących lub tworzenia nowych zasobów i zdolności organizacyjnych.
Wang i Ahmed (2007)	DCs to orientacja behawioralna firmy nakierowana na ustawiczne integrowanie, rekonfigurowanie, odnawianie i odtwarzanie jej zasobów i zdolności, a co najważniejsze, podnoszenie i rekonstruowanie jej podstawowych zdolności w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie, aby osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.
Barreto (2010)	DCs to potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających z ich skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania decyzji na czas i zorientowanych na rynek oraz do zmian bazy zasobów.
Drnevich, Kriauciunas (2011)	Zdolności dynamiczne to zdolności wykorzystywane do wzbogacania, zmiany, modyfikacji i/lub tworzenia zdolności operacyjnych.
Teece (2012)	DCs są wyższego rzędu zdolnościami, które przedsiębiorstwa wykorzystują do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowania tych zmian.
Jantunen, Ellonen, Johansson (2012)	DCs to zdolności, które umożliwiają wyczuwanie i wykorzystywanie nowych szans oraz odnowienie istniejącej bazy zasobów.
Li, Liu (2014)	DCs to potencjał firm do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających ze skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania szybkich decyzji i skutecznego wdrażania strategicznych decyzji i zmian w celu zapewnienia właściwego kierunku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2; 6; 9; 10; 12; 18; 21; 31; 32; 33; 35; 42; 43].

Pierwotna definicja zdolności dynamicznych to zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu reagowania na szybko zmieniające się otoczenie [33]. Zdolności te są szczególnie istotne w świecie Schumpetera, gdzie innowacje są zrównane z kreatywną destrukcją istniejących kompetencji. Przykłady zdolności dynamicznych oferowanych w tym nurcie w literaturze obejmują reagowanie na potrzeby rynku, szybką i elastyczną innowację produktu, zdolności technologiczne oraz intensywność badań i rozwoju [13]. Jednak ówczesne teoretyczne ramy koncentrowały się tylko na tym, co robią firmy, a nie na tym, dlaczego tak robią. Toteż Teece w 2007 roku [32] proponuje i opracowuje inne ramy wyjaśniające zdolności dynamiczne opierające się na zdolnościach firmy do przetrwania w turbulentnym otoczeniu, to znaczy zdolności wyczuwania, wykorzystywania i rekonfiguracji. Teece pojmuje DCs jako zdolność do wyczuwania i wykorzystywania szans oraz utrzymania konkurencyjności przez łączenie i rekonfigurowanie zasobów [32]. Zdolności dynamiczne w tym ujęciu są fundamentalne dla różnic w wynikach firm. Aby to osiągnąć, firmy muszą rozwijać i wdrażać DCs, które umożliwiają im znalezienie nowych szans w nowy, potencjalnie efektywny sposób. Przy tym, aby wykazywać się konkurencyjnością, firmy coraz częściej zmieniają reguły gry przez rozwijanie i stosowanie swoich DCs. Co więcej, jako integralny składnik zdolności dynamicznych, rekonfiguracja działań oznacza, że firmy mają dostęp do zasobów i mogą zapewnić wymagane zasoby, jeśli konieczne jest implementowanie odpowiednich rozwiązań w celu dostosowania ich rutyn operacyjnych do nowych warunków. Teece [32] uważa, że zdolności dynamiczne rozwijają się w dwóch głównych kwestiach. Jedną z nich jest zdolność organizacji do odnawiania kompetencji w celu dostosowania się do zmian w turbulentnym otoczeniu. Druga to zdolność strategicznego zarządzania do wykorzystania tych kompetencji, aby sprostać wymaganiom warunków biznesowych. W związku z tym kształtowanie znaczenia organizacyjnego jest pozycjonowane jako zdolność dynamiczna, która podkreśla wewnętrzne procesy odnowienia kompetencji, aby reagować na zmieniające się otoczenie [40]. Kolejne dwa badania oferują jeszcze inne konceptualizacje. Pandza i Holt [21] sądzą, że DCs są zdolnościami wyższego rzędu, które oddziałują na zasoby i pozostałe zdolności organizacyjne. Z kolei Wang i Ahmed [35] twierdzą, że zdolności dynamiczne nie są wprost procesami, ale są osadzone w procesach. Procesy są często jawne lub o skodyfikowanej strukturze i połączone z zasobami, a zatem mogą być łatwiej przenoszone w firmie lub między firmami. Natomiast Zahra i in. [42], opierając się na perspektywie przedsiębiorczości, definiują zdolności dynamiczne jako zdolność do rekonfiguracji zasobów i rutyn firmy w sposób przewidziany i uznany za odpowiedni przez głównego decydenta (-ów). W powyższych definicjach jest dostrzegalna tautologia definiowania zdolności za pomocą zdolności. Aby uniknąć tego błędu, większość badaczy dekonstruuje zdolności dynamiczne z perspektywy procesu. Eisenhardt i Martin [9] proponują szeroką definicję z perspektywy procesowej, definiują

zdolności dynamiczne jako zbiór konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, takich jak: rozwój produktu, podejmowanie strategicznych decyzji i alianse. W ich ujęciu zdolności dynamiczne stanowią narzędzie, które może zostać użyte do manipulowania istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa w celu tworzenia nowych ich konfiguracji, otwiera to więc możliwości zarządzania nimi. Warto nadmienić, iż inicjując koncepcję zdolności dynamicznych, Teece i in. [33] również proponowali teoretyczne ramy 3P (*processes, positions i paths*), argumentując, że przewaga konkurencyjna firm spoczywa na ich procesach zarządczych i organizacyjnych, kształtowanych przez ich specyficzną pozycję aktywów (majątku) i dostępne dla nich ścieżki. Przez specyficzną ścieżkę rozwoju firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną w określonym czasie. Jednak w wysoce dynamicznym otoczeniu, w którym szybko zmienia się popyt i odnotowywane są częste zmiany w technologii, poprzednia przewaga może się stać pułapką, która wymaga strategicznego wyczucia, szybkiego podejmowania decyzji i dynamicznej implementacji w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej na nowo. Wiedza na temat pułapek sukcesu daje wgląd o jego negatywnych implikacjach dla rozwoju firmy i może stanowić ostrzeżenie dla kadry zarządzającej, by ta inwestowała z rozważą w rozwój zdolności dynamicznych, reagując na zmiany otoczenia, aby unikać pułapek zdolności [16].

Zdolności dynamiczne to rutyny organizacyjne, które wpływają na zmianę w istniejącej bazie zasobów firmy [9; 33; 43]. Z perspektywy rutyn Teece i in. [34] określają zdolności dynamiczne jako te, które ułatwiają firmom odnowę zdolności, umożliwiając zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi kompetencjami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Z kolei Zollo i Winter [43] definiują zdolności dynamiczne jako wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowych działań ukierunkowanych na rozwój i adaptację rutyn operacyjnych. Ta definicja podkreśla, że zdolności dynamiczne są oparte na rutynach organizacyjnych, powszechnie rozumianych jako wyuczone, wysoce ukształtowane, powtarzalne wzorce zachowań dla współzależnych działań organizacji [25]. Mimo tego, że rutyny leżące u podstaw zdolności dynamicznych nie są całkowicie określone, ponieważ ludzie wykonują je w czasie i przestrzeni, interpretują je subiektywnie i ostatecznie wprowadzają warianty [14]. Dlatego ważne jest, aby pamiętać, że nie wszystkie zmiany organizacyjne muszą pochodzić od zdolności dynamicznych, w szczególności przypadkowa, kreatywna improwizacja zazwyczaj nie jest związana ze zdolnościami dynamicznymi [39].

Zdolności dynamiczne są też definiowane w ujęciu procesowym. Helfat i in. [10] podkreślają, że dyskusja o procesach zachodzących w organizacjach często odnosi się do implementacji strategii lub rozmieszczenia zasobów i zdolności. Dlatego proponują, by zdolności dynamiczne obejmowały nie tylko zdolności do identyfikowania potrzeby lub szans zmiany, formułowania odpowiedzi, lecz także do implementowania działań. Proponują, by zdolności dynamiczne pojmować jako zdolności



organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub modyfikowania swojej bazy zasobów. Ponadto utrzymują, że zdolności dynamiczne stanowią zdolności: wyszukiwania, selekcji i rozlokowywania. Nawet jeśli zdolności rozlokowywania przyciągają więcej uwagi, ważne są również zdolności wyszukiwania i selekcji. Barreto [2] postrzega zaś zdolności dynamiczne jako potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających z ich skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania decyzji na czas i zorientowanych na rynek oraz do zmiany bazy zasobów. Im szybszy jest proces decyzyjny, tym bardziej prawdopodobne jest, że firma wykorzysta szanse i uniknie zagrożeń dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Firmy o wyższej zdolności podejmowania decyzji mogą szybciej wykorzystać te szanse niż konkurenci. Natomiast Li, Liu [18] zdolności dynamiczne pojmują jako potencjał firm do systematycznego rozwiązywania problemów, wynikających ze skłonności do wyczuwania szans i zagrożeń, podejmowania szybkich decyzji i skutecznego wdrażania strategicznych decyzji i zmian w celu zapewnienia właściwego kierunku. Według nich ranga tych zdolności wzrasta wraz ze zmianą serii produktów, wewnętrznych atutów i zewnętrznego otoczenia, oryginalne strategie i kluczowe zasoby mogą nie być w stanie wesprzeć organizacji, które posuwają się naprzód, lub nawet stają się przeszkodami dla dalszego rozwoju. Firmy powinny modyfikować, odrzucać lub zdobywać zasoby i przeprojektowywać modele biznesowe, aby zapewnić właściwy kierunek przez wewnętrzne i zewnętrzne uczenie się. Za pomocą zdolności wprowadzania zmian firmy mogą odnawiać obecne strategie i bazę zasobów w celu dostosowania się do nowego otoczenia.

Większość badaczy dekonstruuje zdolności dynamiczne z perspektywy procesu, przy czym niektórzy z nich dekonstruują zdolności dynamiczne na percepcję/wyszukiwanie, decyzje/wybory, rekonfigurację/rozlokowywanie [2; 10]. Wobec tego zdolności dynamiczne wspierają firmę w rozpoznawaniu i wykorzystywaniu sprzyjających szans oraz pozwalają na częste i powtarzające się dostosowywanie rutyn aktywności operacyjnej przez rutynowe nakierowanie na wywoływanie poszukiwania szans [38]. W tym sensie zdolności dynamiczne mogą być postrzegane jako stwarzające sprzyjające warunki dla firm do wykorzystania i reagowania na szanse w otoczeniu biznesowym. Przy czym Dyduch [7] podkreśla, że istotne jest właściwe natężenie wprowadzanych zmian, które nie przekracza możliwości ich przyjęcia przez uczestników organizacji. To także rozwijanie zdolności radzenia sobie z wprowadzanymi zmianami przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości organizacji. Organizacja zdolna do efektywnych zmian charakteryzuje się odrzucaniem dokonywania zmian niepotrzebnych i trywialnych. Logika wprowadzania zmian dla samej zmiany i szumu informacyjnego nie jest właściwością organizacji przedsiębiorczej rozwijającej zdolności dynamiczne.

Jako że przedstawione wcześniej teoretyczne opisy zdolności dynamicznych szczególnie podkreślają rolę dynamizmu otoczenia, jako potencjalnie ważnej zmiennej kontekstualnej, zasadne jest przedstawienie jej pojmowania.

## 2. Konceptualizacja dynamizmu otoczenia

Definiując dynamizm otoczenia, wielu badaczy [3; 8; 6; 18; 29; 36] opiera się na koncepcji Millera i Friesena [19], którzy postrzegają zarówno *zmiennosc* (*tempo i wielkość zmian*), jak i *nieprzewidywalność* (*niepewność*) zewnętrznego otoczenia firmy jako podstawowe cechy dynamizmu otoczenia. Innymi słowami, dynamizm otoczenia definiują pod względem częstotliwości, wielkości i nieregularności zmian konkurencji, preferencji klientów i technologii produkcji lub usług oraz sposobów konkurowania w głównych gałęziach przemysłu [19]. Przy czym C.L. Wang i in. [36] mierzą dynamizm rynku zmianami w technologii, konkurencji i klientach. Z kolei Li, Liu [18] interpretują dynamizm jako *zmiennosc*, to znaczy tempo zmian i innowacji w branży, jak i *niepewność* lub *nieprzewidywalność* działań podejmowanych przez klientów, a Eisenhardt i Tabrizi [8] definiują dynamizm otoczenia jako *tempo*, w jakim konkurencja, preferencje klientów i technologia zmieniają się w obrębie branży. Jeszcze inni klasyfikują charakterystyki otoczenia przez *stabilność/dynamizm*, *prostotę/złożoność* i *hojność/wrogość* [5; 30]. Przy czym Mintzberg [20] wyróżnia cztery wymiary otoczenia: *stabilność* kontra *dynamizm*, *prostota* a *złożoność*, *hojność* a *wrogość* oraz *rynkami zintegrowane* i *zdywersyfikowane*, a Dess i Beard [5] uważają, że dynamizm otoczenia obejmuje kombinację *niestabilności* i *turbulencji*.

W związku z tym zmiany w strukturze przemysłu, niestabilność popytu na rynku i prawdopodobieństwo wstrząsów otoczenia są ważnymi elementami dynamizmu otoczenia. Otoczenia charakteryzujące się niewielkim dynamizmem cechują się rzadkimi zmianami, a uczestnicy rynku zazwyczaj przewidują zmiany, które mają miejsce. W środku leżą umiarkowane dynamiczne otoczenia z regularnymi zmianami, które zachodzą z reguły wzdłuż przewidywalnych i liniowych ścieżek [25]. Natomiast wysoce dynamiczne otoczenia to te, w których szybkie i nieciągłe zmiany są powszechne. Zwiększony dynamizm otoczenia firmy może powodować zmiany dostawców, nabywców, ogólnego otoczenia konkurencyjnego i charakteru konkurencji – i to może stanowić wyzwanie dla organizacji [6]. Firmy działające w wysoce dynamicznym otoczeniu doświadczają znacznych fluktuacji konkurencji, zmian w zachowaniach konkurencyjnych oraz zmian w zapotrzebowaniu klientów i aktualizacji technologii, wyrażających się wysokimi wskaźnikami zmian trendów rynkowych i innowacji [37]. Warto podkreślić, że firmy konkurujące w tej samej branży stoją przed podobnym rynkiem wejścia i wyjścia, także warunków technologicznych, definiując otoczenie, w którym działają organizacje [13].

Kolejną ważną kwestią jest rozpoznanie moderujących efektów dynamizmu otoczenia na relację *DCs – FP*. Jednym ze sposobów rozpoznania i wyjaśnienia tego problemu jest dostarczenie argumentów w postaci istniejących ustaleń badawczych, które odślaniają rolę dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*.

### 3. Efekty zdolności dynamicznych a dynamizm otoczenia: ustalenia literaturowe

Naukowcy zajmujący się zarządzaniem strategicznym twierdzą, że zdolności dynamiczne mogą wpływać na wynik firmy za pomocą różnych środków i mechanizmów. Dotychczasowe różnego typu studia (*konceptualne, przegląd literatury, empiryczne*) stanowią już wyjściową podstawę do wytyczenia roli, jaką dynamizm otoczenia odgrywa w relacji między zdolnościami dynamicznymi a wynikiem firmy. Przegląd ustaleń badawczych dotyczących relacji *zdolności dynamiczne – wynik firmy* w różnych warunkach rynkowych przedstawiono w tabeli 4.

Badania nad zdolnościami (w ogóle) i otoczeniem wskazują, że wyniki firmy zmniejszą się, kiedy otoczenie firmy stanie się bardziej dynamiczne [34]. Sytuacja ta występuje, jeśli zdolności nie są elastyczne i/lub dostosowane do zmieniającego się otoczenia i jeśli firmy nie potrafią używać zdolności dynamicznych, by dopasować się do tych typów zmian otoczenia [9; 6; 33]. Wysoki poziom dynamizmu otoczenia generuje stosunkowo wysoką erozję przewag konkurencyjnych, szybko zmniejszając wartość wkładu istniejących rutyn operacyjnych [39]. Rutyny operacyjne są z natury stabilnymi bytami, zmiany dynamizmu otoczenia wywołują luki między bieżącą konfiguracją rutyn operacyjnych a wymaganiami otoczenia [15]. Firmy działające w wysoko dynamicznym otoczeniu stają przed wyzwaniem dostosowania, odnowienia i rekonfiguracji swoich rutyn operacyjnych, aby odpowiednio reagować na zmieniające się warunki otoczenia [33; 6]. Toteż w praktyce, aby nieprzerwanie dostarczać innowacyjne produkty wysokiej jakości, firmy będą musiały często dostosowywać swoje procedury operacyjne, np.: zakupy mogą wymagać wdrożenia elektronicznych systemów zamówień (*e-zamówień*); rozwój produktu może wymagać paralelnych etapów rozwoju zgodnie z najwyższymi standardami Dobrej Praktyki Wytwarzania (*Good Manufacturing Practice*); produkcja może wymagać implementacji nowych technologii; dystrybucja może musieć korzystać z różnych nowoczesnych kanałów sprzedaży, utrzymanie statusu dostawcy może się wiązać ze spełnianiem wymogów Kodeksu Postępowania Dostawców, określającego najważniejsze wymogi stawiane dostawcom w zakresie prowadzenia etycznej i uczciwej działalności, zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, poszanowania praw człowieka, odpowiedzialności za jakość produktu oraz otoczenie naturalne. Dzieje się tak dlatego, że częste zmiany w produktach, preferencjach klientów i technologii szybko podważają efektywność i skuteczność rutyn operacyjnych. Na przykład wiele branż opartych na technologii charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem innowacyjności (*wskaźnik zmian produktów*), wysokim odsetkiem sprzedaży generowanej dzięki innowacyjnym produktom (*wskaźnik zmian preferencji klientów*) oraz wysokimi nakładami na badania i rozwój (*wskaźnik zmian w technologii*) [37].

Tabela 4. Identyfikacja roli dynamizmu otoczenia w relacji *DCs* – *FP*: ustalenia badawcze

Autor/-rzy (rok)	Ustalenia badawcze
Teece, Pisano i Shuen (1997)	<i>DCs</i> są szczególnie ważne w sytuacjach zmian otoczenia, gdy firma potrzebuje odmłodzić swoje zdolności operacyjne.
Eisenhardt i Martin (2000)	<i>DCs</i> mogą wpływać na wyniki przez modyfikowanie i tworzenie wiązki zasobów. Biorąc pod uwagę zewnętrzną naturę <i>DCs</i> , warunki rynkowe wpływają na <i>DCs</i> .
Zollo i Winter (2002)	Firmy z wyższym poziomem <i>DCs</i> , niezależnie od ich punktów wyjścia, ścieżek, które mają i form <i>DCs</i> , bardziej aktywnie skanują otoczenie, nabywają i absorbują nowe informacje, a także transformują wewnętrzne reagowanie na zmiany zewnętrzne. Ma to miejsce zwłaszcza w sektorach high-tech, w których zarówno wyższe wyniki, jak i rentowność firm są przejściowe dla firm bez <i>DCs</i> . Zdolności dynamiczne pozwalają firmom dostosować swoje rutyny operacyjne do zmieniających się wymogów otoczenia.
Pavlou i El Sawy (2006)	Efekty zdolności dynamicznych zależą od dynamizmu otoczenia, którego doświadczają poszczególne firmy. Dynamizm otoczenia jest moderatorem relacji <i>DCs</i> – <i>FP</i> .
Zahra, Sapienza i Davidson (2006)	<i>DCs</i> nie gwarantują powodzenia wyników. <i>DCs</i> mogą nawet zaszkodzić wynikom, jeśli są niewłaściwie wykorzystane, a koszty alternatywne rozwoju i korzystania z <i>DCs</i> powinny być uwzględniane. Potencjalne korzyści firm z <i>DCs</i> są większe w otoczeniu dynamicznym.
Teece (2007)	Znaczenie <i>DCs</i> jest obecnie wzmacniane szczególnie w sektorach high-tech. Co więcej, aby wykazywać się konkurencyjnością, firmy coraz częściej zmieniają „reguły gry” przez rozwijanie i stosowanie swoich <i>DCs</i> .
Schreyögg i Kliesch-Eberl (2007)	Kiedy otoczenie jest względnie stabilne bez znaczącego postępu technologicznego lub niewielkiej zmiany preferencji klientów, związek między zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną może stać się słabszy, a nawet ujemny.
D'Aveni i in. (2010)	Implementowanie <i>DCs</i> w hiperkonkurencyjnym otoczeniu jest sposobem na osiągnięcie i utrzymywanie szeregu krótkoterminowych przewag. Stabilne otoczenie nie wymaga wysokiego poziomu tych zdolności.
Drnevich i Kriauciunas (2011)	Pozytywne i negatywne wkłady <i>DCs</i> w relatywne wyniki firmy wskazują, że mają bardziej kompleksowy wpływ na te wyniki. Okazało się, że <i>DCs</i> automatycznie nie poprawiają wyników firmy, lecz oferują większy wkład, gdy są stosowane w odpowiednich tłach (dynamika otoczenia) wskazujących pewne warunki brzegowe lub ograniczenia względem <i>DCs</i> .
Protogerou, Caloghirou i Lioukas (2012)	<i>DCs</i> pozytywnie wpływają na wyniki rutyn operacyjnych, nawet w otoczeniu o niskim poziomie dynamizmu, wskazując na ich ważną rolę niezależnie od typu otoczenia.
Yung-Chul (2013)	Badania wykazały, że <i>DCs</i> przyczyniają się do lepszych wyników firmy, szczególnie w sektorach high-tech.
Da-yuan Li, Juan Liu (2014)	Wyniki pokazują, że nawet w wysoce niepewnym otoczeniu wpływ <i>DCs</i> nie ma istotnej poprawy wyniku, podczas gdy w stosunkowo stabilnym otoczeniu <i>DCs</i> są również w pewnym stopniu przydatne. To ustalenie pokazuje również, że niezależnie od stanu otoczenia, <i>DCs</i> są ważnym stabilnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dynamizm otoczenia jest antecedencją zdolności dynamicznych. Dynamizm otoczenia ma pozytywny wpływ na <i>DCs</i> . Dynamizm otoczenia napędza firmy do kultywowania zdolności dynamicznych.
Schilke (2014)	Wpływ <i>DCs</i> na wyniki firmy jest uzależniony od dynamizmu rynku.

Źródło: [4; 6; 9; 18; 22; 24; 25; 27; 33; 34; 42; 43; 44].

Firmy, które posiadają zdolności dynamiczne, w wysoko dynamicznym otoczeniu, mogą lepiej dostosować swoje rutyny operacyjne i skorzystać z uzyskanej elastyczności. Efektywność adaptacyjna jest wychwytywana przez stosunek osiągnięcia celu do nieoczekiwanych kosztów w przypadku adaptacji krótkoterminowych. W związku z tym na efektywność adaptacyjną rutyn operacyjnych negatywnie wpływają koszty, które mogą powstać w wyniku nieoczekiwanych krótkoterminowych zmian i rozwiązywania problemów *ad hoc* [39]. Dlatego utrzymanie zdolności dynamicznych jest szczególnie opłacalne dla organizacji w dynamicznym otoczeniu, które często muszą dostosowywać swoje rutyny operacyjne [2]. Powyższe ustalenia są nie do przecenienia, jeśli wziąć pod uwagę, że dynamizm otoczenia firmy może zwiększyć efektywność zdolności dynamicznych i ich potencjał dla przewagi konkurencyjnej [33; 43]. Teece in. [33] wręcz podkreślają, że zdolności dynamiczne są szczególnie ważne w sytuacjach zmian otoczenia, gdy firma potrzebuje odmłodzić swoje zdolności operacyjne.

Jeszcze inni badacze uważają wręcz przeciwnie, że zdolności dynamiczne mogą się okazać mniej skuteczne w wysoce dynamicznym otoczeniu. Według Eisenhardta i Martina [9] zdolności dynamiczne nie mogą konstituować źródła przewagi konkurencyjnej w otoczeniu dużych prędkości, tzn. dokładnie w tych warunkach, w których Teece i in. [33] dostrzegają potrzebę dynamicznych zdolności jako najlepszych. Choć Eisenhardt i Martin [9] argumentują, że DCs nie mogą być źródłami utrzymywania przewagi konkurencyjnej ze względu na ich ekwifinalność, substytucję i zdolność do zamienności. Przy czym postrzeganie zdolności dynamicznych zależy od rodzaju rynku, na którym firma funkcjonuje. Na rynkach umiarkowanie dynamicznych zdolności dynamiczne są pojmowane jako zbiór możliwych do zidentyfikowania i analizy szczegółowych procesów (np. jako rozwój produktu oparty na innowacjach, podejmowanie decyzji strategicznych, budowanie alianów). Konceptyjne zatem na takich rynkach zdolności dynamiczne mogą przypominać rutyny, jednak są one idiosynkratyczne, ekwifinalne, mimo różnych ścieżek rozwijania, wartościowe, ich rezultatem mogą być najlepsze praktyki, naśladowane później przez inne organizacje. Z kolei na szybko zmieniających się rynkach zdolności dynamiczne opierają się na procesach niepewnych, wymagających eksperymentowania, przez co ich rezultaty są nieprzewidywalne. Na rynkach dużych prędkości proste rutyny, które pozwalają na większą elastyczność i adaptację, są związane z wyższym stopniem niejednoznaczności przyczynowej w porównaniu z ustalonymi i skomplikowanymi procedurami promującymi stabilność i standaryzację na umiarkowanie dynamicznych rynkach [9].

Natomiast firmy stojące w obliczu niższego poziomu dynamizmu otoczenia nie muszą tak często dostosowywać swoich rutyn operacyjnych. W związku z tym można oczekiwać niewielkiej przewagi konkurencyjnej, od zdolności dynamicznych, jako napędzających zmianę rutyn operacyjnych, w organizacjach o niskim

poziomie dynamizmu otoczenia. Przy niskim poziomie dynamizmu otoczenia zdolności dynamiczne wydają się mało przydatne, ponieważ nie mają wpływu na efektywność rutyn operacyjnych, podczas gdy przy wysokim poziomie dynamizmu otoczenia prowadzą do wyższej efektywności rutyn operacyjnych. Można oczekiwać, że w otoczeniu charakteryzowanym przez niski dynamizm zdolności dynamiczne będą miały stosunkowo mniejsze znaczenie dla przewagi konkurencyjnej firmy. Otoczenia te zazwyczaj nagradzają konsekwentną eksploatację istniejących zasobów [32], podczas gdy ciągła rekonfiguracja zasobów może zaburzyć efektywność i wartość zasobów firmy. W związku z tym pozytywny wpływ zdolności dynamicznych na przewagę konkurencyjną firmy będzie stosunkowo niski, gdy dynamizm otoczenia jest niski. Ponadto jeśli firma rzadko ma potrzebę zmiany, jej wyniki względem konkurentów mogą ucierpieć, kiedy przeznaczają znaczne zasoby na rozwój tych zdolności, ponieważ rozwijanie zdolności dynamicznych pociąga za sobą poważne koszty i ma wpływ na ich potencjalną wartość. Ta okoliczność powstaje, bo lepsze osiągnięcie celów może wiązać się z kosztami, które są nieproporcjonalne do ich korzyści [38]. Spostrzeżenie to podkreśla znaczenie równoważenia kosztów danej zdolności dynamicznej i jej faktycznego wykorzystania [25]. Schilke [25] argumentuje, że zdolności dynamiczne mogą zapewnić firmie przewagę konkurencyjną, ale efekt ten zależy od poziomu dynamizmu zewnętrznego otoczenia firmy. Przy czym w jego opinii relacja między zdolnościami dynamicznymi i przewagą konkurencyjną jest najsilniejsza w pośrednich poziomach dynamizmu, ale stosunkowo słabsza, gdy dynamizm jest niski lub wysoki. Kiedy otoczenie jest względnie stabilne, bez znaczącego postępu technologicznego lub niewielkiej zmiany preferencji klientów, silne zdolności dynamiczne są prawdopodobnie kosztowne, a nawet niszczące ze względu na koszty utrzymania [26], a zatem związek między zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną może się stać słabszy, a nawet ujemny. Co więcej, Schilke [25] sądzi, że firmy mogą napotkać niespotykane warunki otoczenia, trudne do sprostania ze zmianami organizacyjnymi, które należałoby przeprowadzić, co powoduje, że *DCs* są mniej skuteczne w otoczeniu o wysokiej dynamice niż w otoczeniu umiarkowanie dynamicznym. Daje to podstawy by sądzić, że umiarkowany wpływ dynamizmu rynku na relacje *DCs* – *FP* jest dyskusyjny.

Wyniki kolejnych badań dostarczają dodatkowych argumentów potwierdzających, że dynamizm otoczenia nie ma wpływu moderującego na działanie zdolności dynamicznych [6; 24], podczas gdy jeszcze inne badania dostarczają dowodów na takie efekty moderujące [22]. Drnevich i Kriauciunas [6] nie potwierdzili tego efektu na wyniki rutyn operacyjnych. Protogerou, Caloghirou i Lioukas [24] podają, że zdolności dynamiczne pozytywnie wpływają na rutyny operacyjne, nawet w otoczeniu o niskim dynamicznym charakterze i wskazują na ich ważną rolę niezależnie od warunków otoczenia. Pavlou i El Sawy [22] opisują moderujący wpływ dynamizmu otoczenia. Niezależnie od dynamiki otoczenia wykorzystanie zdolności dynamicznych

może skutkować lepszą efektywnością rutyn operacyjnych. Jako że udostępnianie opcji nie odbywa się bez kosztów, wartość zdolności dynamicznych rośnie wraz z liczbą szans, jakie oferuje otoczenie [22]. Dlatego jeszcze raz warto podkreślić, że koszty funkcjonalne, które ponoszą przedsiębiorstwa w związku z rozwojem i utrzymaniem zdolności dynamicznych, opłacają się, szczególnie w warunkach wysokiego poziomu dynamizmu otoczenia. Jednocześnie wysoki poziom dynamizmu otoczenia zapewnia więcej szans dla przeprojektowywania rutyn operacyjnych w celu uzyskania funkcjonalnych oszczędności. Ogólnie zdolności dynamiczne prowadzą do wyższej efektywności funkcjonalnej, gdy operuje się przy wysokim poziomie dynamizmu otoczenia. W podobnym stylu istnieje większa konieczność manewrowania i szybkiego dostosowywania się do krótkoterminowych zmian wysokiego poziomu dynamizmu otoczenia [38]. Z kolei badania Li, Liu [18] dostarczają argumentów odslaniających, że zdolności dynamiczne w znacznej mierze pozytywnie wpływają na przewagę konkurencyjną, a dynamizm otoczenia jest raczej czynnikiem napędzającym niż moderatorem. Przy tym wyjaśniają, dlaczego zdolności dynamiczne mogą zająć ważniejszą rolę w wysoce niestabilnym otoczeniu. Tłumaczą to tym, że w otoczeniu o wysokim dynamizmie szanse szybko się ulatniają, a zagrożenia ze strony konkurencji zawsze pozostają wokół, co sprawia, że takie turbulencje otoczenia redukują pozycję konkurencyjną i potencjalną wartość obecnych zdolności, zmuszając przedsiębiorstwa do przeprowadzania częstych i kompleksowych zmian [18]. Oprócz tego D'Aveni i in. [4] dodają, że w warunkach hiperkonkurencyjnego otoczenia zasoby są trudne do zdobycia, a skutkiem tego sprawne wyczuwanie, dokonywanie w porę niezbędnych dostosowań i dynamiczne implementowanie ze zmianą otoczenia jest jedynym sposobem uzyskania przez firmę szeregu krótkoterminowych przewag. W takim razie uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest trudniejsze, możliwe są jedynie tymczasowe przewagi [4]. Przeciwnie, w mniej burzliwym otoczeniu, w którym zasoby są łatwe do zdobycia, firmy mogą wdrażać dawne strategie i swobodnie rozmieszczać zasoby, aby dopasować się do zmian otoczenia, tak aby relatywnie słabe zdolności dynamiczne mogły uzyskać długoterminowe przewagi konkurencyjne.

W literaturze aktualnie wyodrębnia się dwa konkurencyjne poglądy na wpływ dynamizmu otoczenia na powiązania między zdolnościami dynamicznymi i przewagą konkurencyjną, przy niewielkiej integracji obu perspektyw [25]. Pierwszy pogląd pokazuje, że istnieje krytyczna potrzeba zmiany, aby uzyskać znaczną wartość z tych zdolności [6; 22; 42; 43]. Przy czym rozwój, utrzymanie i wykorzystanie zdolności dynamicznych generuje koszty w firmie [39]. Jeśli chodzi o koszty rozwijania i utrzymywania zdolności dynamicznych, można stwierdzić, że raz ustanowione w firmie zdolności dynamiczne zachęcają do kontynuacji reorganizacji rutyn i doskonalenia w celu poprawy osiągania celów [43]. Koszty te zazwyczaj wynikają z różnych działań związanych z opracowywaniem nowych zasobów, rekonfigurowaniem istniejących i ich kombinacji. Dokładniej, działania związane z wyczuwaniem powodują koszty

wyszukiwania [44]. Działania edukacyjne są kosztowne, ponieważ firmy muszą przetwarzać i kodyfikować wzorce doświadczeń i rozwiązań [43]. Z kolei rekonfiguracja działań przenosi abstrakcyjne wzorce odpowiedzi na rzeczywiste działania zmian, indukując koszty zmian, a także koszty alternatywne dla przerw w działalności [42]. Dodatkowe koszty mogą narosnąć, jeśli ciągła rekonfiguracja zasobów niepotrzebnie zakłóci ciągłość działań związanych z uczeniem się, uniemożliwiając firmie rozpoznanie potencjalnych różnic w wynikach jej zasobów w różnych warunkach. Inne znaczące koszty mogą wynikać z błędnego oszacowania potrzeby zmiany zasobów, co ma miejsce, gdy firmy wykorzystują swoje zdolności dynamiczne, gdy nie ma żadnej istotnej potrzeby zmiany [39]. Może to powodować znaczne koszty, ponieważ częste zakłócenia podstawowej bazy zasobowej mogą pogarszać strukturalną odtwarzalność, a zatem zmniejszać zdolność organizacji do działania jako wiarygodny i odpowiedzialny podmiot kolektywny. Toteż budowanie i używanie zdolności dynamicznych jest kosztowne [25]. Dlatego należy inwestować w nie z rozważą. Drugi pogląd proponuje postrzegać zdolności dynamicznych jako „opcji strategicznych” [17], które pozwalają firmie kształtować swoją istniejącą bazę zasobów, gdy pojawia się taka szansa lub potrzeba. Im niższa potrzeba zmian, tym mniej prawdopodobne jest, że uda się „trafić” w opcję sprawiającą, że porównywalne zdolności dynamiczne będą mniej wartościowe. Oznacza to, że firma musi wielokrotnie wykorzystywać swoje zdolności dynamiczne, aby wytworzyć znaczącą wartość [11].

Konkludując, badania dostarczają niejednoznacznych rezultatów dotyczących wpływu dynamizmu otoczenia na relacje między zdolnościami dynamicznymi a wynikami firmy i nie pozwalają jednoznacznie zakwalifikować dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs* – *FP*. Pogląd, że zdolności dynamiczne generalnie poprawiają wynik firmy, opiera się na powszechnym, aczkolwiek nie uniwersalnym ich wsparciu. Analizy empiryczne wykazują, że zdolności dynamiczne zwiększają efektywność operacyjną rutyn, niezależnie od dynamiki otoczenia. Jednak zakres, w jakim zdolności dynamiczne wpływają na efektywność rutyn operacyjnych, znacznie się różni, w zależności od dynamizmu otoczenia. Przytoczone wyniki badań kwestionują ogólną rolę dynamizmu otoczenia jako koniecznego warunku wstępnego lub konstytutywnego elementu zdolności dynamicznych [2; 9; 33], a także jako warunku brzegowego [6]. Choć te niespójne ustalenia mogą wynikać z zastosowania przez naukowców różnych koncepcji wyników rutyn operacyjnych. Podczas gdy niektórzy badacze koncentrują się na osiągnięciu celu i używają efektywności rutyn operacyjnych jako wskaźnika wyników rutyn operacyjnych (np. [24]), inni biorą pod uwagę efektywność kosztową i w ten sposób badają efektywność rutyn operacyjnych (np. [22]). Brak uwzględnienia potencjalnego odróżnienia efektów zdolności dynamicznych w efektywności i skuteczności rutyn operacyjnych może tłumaczyć niespójne wyniki badań, które hamują postęp badań nad zdolnościami dynamicznymi [2] i dostarczać mieszanych wskazówek dla praktyki zarządzania.



## Podsumowanie

Aktualnie badania koncentrują się na definicji, antecedenjach, naturze, procesach i konsekwencjach zdolności dynamicznych, odsłaniając kontrowersje wokół definicji i skutków zdolności dynamicznych oraz odgrywanej roli przez dynamizm otoczenia. Odnotowany wzrost badań nad zdolnościami dynamicznymi dostarczył kolejnych definicji, które powodują zamieszanie w rozumieniu i użyteczności tego konstruktu. Ustalono także, że DCs mają zazwyczaj pozytywny wpływ na wyniki firm, lecz jednak część badaczy nie znalazła tej pozytywnej relacji. Te niespójne wnioski z badań intrygują do kontynuowania poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy zdolności dynamiczne zawsze są odpowiednim zasobem, czy ich relacje z wynikami firm są bardziej złożone? Odpowiedź twierdząca oznaczałaby, że efekty zdolności dynamicznych są specyfiką kontekstu.

Jednakże wyniki badań dotyczące kwestii, w jaki sposób różne warunki otoczenia wpływają na relacje między zdolnościami dynamicznymi i wynikami firm, są nierozstrzygające, bo ujawniają zróżnicowane spojrzenia na rolę dynamizmu otoczenia. Niektórzy badacze kwestionują rolę dynamizmu otoczenia jako koniecznego warunku wstępnego zdolności dynamicznych, a zamiast tego opowiadają się za zróżnicowanym poglądem na to, jak zdolności dynamiczne wpływają na wyniki firm przy różnych poziomach dynamizmu otoczenia. Twierdząc, że turbulentne otoczenie niekoniecznie jest wstępnym warunkiem zdolności dynamicznych, które mogą istnieć nawet w stabilnym otoczeniu. Jednak organizacje w mało dynamicznym otoczeniu wydają się czerpać mniejsze korzyści z rozwoju i utrzymywania zdolności dynamicznych niż organizacje działające w wysoko dynamicznym otoczeniu. Co więcej, przytoczone ustalenia badawcze ostrzegają menedżerów przed nadmiernie pozytywnym spojrzeniem na zdolności dynamiczne, wskazując potencjalne koszty efektów zdolności dynamicznych. Chociaż pogląd, że relacja między zdolnościami dynamicznymi i wynikami jest różna dla różnych typów otoczenia, nie jest nowy, to aktualnie tylko jedno z dotychczasowych badań Drnevicha i in. wyraźnie modeluje i testuje moderujący efekt dynamizmu otoczenia nie tylko na zdolności dynamiczne, lecz także zdolności operacyjne. Wobec tego teorie, które zawierają moderatory relacji zdolności dynamiczne – wynik firmy powinny być rozwijane, aby dokładniej wyjaśnić ten związek. W opinii autorki polemika dotycząca relacji zdolności dynamiczne – wynik firmy w różnych warunkach otoczenia wymaga kontynuowania teoretyzowania i systematycznych badań empirycznych w zakresie antecedencji, efektów i kontekstów zdolności dynamicznych na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

## Bibliografia

- [1] Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120.
- [2] Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36, pp. 256–280.
- [3] Chmielewski D. A., Paladino A., *Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics*, "Management Decision" 2007, Vol. 45(3), pp. 462–483.
- [4] D'Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.
- [5] Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of organizational task environments*, "Administrative Science Quarterly" 1984, Vol. 29(1), pp. 52–73.
- [6] Drnevich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32, pp. 254–279.
- [7] Dyduch W., *Strategiczny projekt organizacji wspierający rozwój zdolności dynamicznych* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S., *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [8] Eisenhardt K. M., Tabrizi B.N., *Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry*, "Administrative Science Quarterly" 1995, Vol. 40, pp. 84–110.
- [9] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?* "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21 (10/11), pp. 1105–1121.
- [10] Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Oxford: 2007, Blackwell Publishing; za: Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, "Journal of Business Research" 2014, Vol. 67, pp. 2793–2799.
- [11] Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n) ever-changing world*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32(11), pp. 1243–1250.
- [12] Jantunen A., Ellonen H.-K., Johansson A., *Beyond appearances – do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?*, "European Management Journal" 2012, Vol. 30, pp. 141–155.
- [13] Karna A., Richter A., Riesenkauff E., *Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: a meta-analysis*, "Strategic Management Journal" 2016, Vol. 37, pp. 1154–1173.
- [14] Karpacz J., *Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 359, s. 106–114

- [15] Karpacz J., Pilch K., *Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa*, [w:] Olszewska B., Czarnecki M., Piwoni-Krzeszowska E. (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2013, nr 310, s. 349–356.
- [16] Karpacz J., *Pułapki rozwoju zdolności dynamicznych* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 367–378.
- [17] Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, “Organization Science” 1992, Vol. 3(3), pp. 383–397.
- [18] Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, “Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, pp. 2793–2799.
- [19] Miller D., Friesen P.H., *Strategy-making and environment: the third link*, “Strategic Management Journal” 1983, Vol. 4(3), pp. 221–235.
- [20] Mintzberg H., *Structure in fives: Designing efficient organisations*, Prentice–Hall, NJ: 1983, Englewood Cliffs, za: Da-yuan Li, Juan Liu, *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67.
- [21] Pandza K., Holt R., *Absorptive and transformative capacities in nanotechnology innovation systems*, “Journal of Engineering and Technology Management” 2007, Vol. 24, pp. 347–365.
- [22] Pavlou P.A., El Sawy O.A., *From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development*, “Information Systems Research” 2006, Vol. 17, pp. 198–227.
- [23] Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*, “Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14(3), pp. 179–191.
- [24] Protogerou A., Caloghirou Y., Lioukas S., *Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance*, “Industrial and Corporate Change” 2012, Vol. 21, pp. 615–647.
- [25] Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, “Strategic Management Journal” 2014, Vol. 35, pp. 179–203.
- [26] Schreyögg G., Kliesch-Eberl M., *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(9), pp. 913–933.
- [27] Sheng M.L., *A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments*, “Industrial Marketing Management”, *article in press*

- [28] Stańczyk-Hugiet E., *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala?* [w:] Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [29] Tallon P.P., Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management* 2008, Vol. 9(1), pp. 21–36.
- [30] Tan J.J., Litschert R.J., *Environment–strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry*, “Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15(1), pp. 1–20.
- [31] Teece D.J., *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, “Journal of Management Studies” 2012, Vol. 49(8), pp. 1395–1401.
- [32] Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, “Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, pp. 1319–1350.
- [33] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18(7), pp. 509–533.
- [34] Wang C.K., Ang B.L., *Determinants of venture performance in Singapore*, “Journal of Small Business Management” 2004, Vol. 42(4), pp. 347–363.
- [35] Wang C.L., Ahmed P.K., *Dynamic capabilities: A review and research agenda*, “International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9(1), pp. 31–51.
- [36] Wang C.L., Senaratne Ch., Rafiq M., *Success Traps, Dynamic Capabilities and Firm Performance*, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, pp. 26–44.
- [37] Wilhelm H., Maurer I., How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, 327–345.
- [38] Wilhelm H., Schlömer M., Maurer I., *How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism*, “British Journal of Management” 2015, Vol. 26, pp. 327–345
- [39] Winter S.G., Understanding dynamic capabilities, “Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24(10), pp. 991–995.
- [40] Wójcik – Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–69.
- [41] Yung-Chul K., *Learning orientation, dynamic capabilities and performance in Korean high-tech ventures*, “Advances in Management” 2013, Vol. 6, pp. 54–61.
- [42] Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, “Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43(4), pp. 917–955.

- [43] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, Vol. 13, pp. 339–351.
- [44] Zott C., *Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study*, "Strategic Management Journal" 2003, Vol. 24, pp. 97–125.

---

## ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE W TURBULENTNYM OTOCZENIU

### Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja zewnętrznych warunków, w jakich zdolności dynamiczne przyczyniają się do wyniku firmy. Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury. Część pierwsza i druga opracowania obejmuje konceptualizacje dwóch głównych konstruktów, odpowiednio zdolności dynamicznych i dynamizmu otoczenia. Część trzecia zawiera konkluzje z dotychczasowych badań na temat implikacji dynamizmu otoczenia na relacje *zdolności dynamiczne (dynamic capabilities, DCs) – wynik firmy (firm performance, FP)*. Przegląd ustaleń badawczych nie pozwolił jednoznacznie zakwalifikować dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*. Przytoczono kontrowersyjne argumenty odnośnie roli dynamizmu otoczenia jako moderatora relacji *DCs – FP*. Niektóre badania wskazują, że wpływ zdolności dynamicznych na wyniki może być różny w różnych typach otoczenia. Natomiast inne badania pokazują dynamizm otoczenia jako konieczny warunek wstępny lub konstytutywny element zdolności dynamicznych. W związku z tym dalsze badania powinny uwzględniać szczegółowe konsekwencje, jakie różne charakterystyki otoczenia mają dla rozwoju i wyników zdolności dynamicznych.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, DYNAMIZM OTOCZENIA, TURBULENTNE OTOCZENIE, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, WYNIK FIRMY, PODEJŚCIE ZDOLNOŚCI DYNAMICZNYCH**

---

## DYNAMIC CAPABILITIES IN TURBULENT ENVIRONMENT

### Abstract

The aim of this article is to identify external conditions in which dynamic capabilities contribute to the company's result. The scientific literature studies were the method used during the researches.

The first and the second part of the paper contain the conceptualization of two main constructs, both the dynamic capabilities and the dynamism of environment. The third part contains conclusions of the researches on the implications of the environmental dynamism on the relationship: dynamic capabilities (DCs) – firm performance (FP). The review of the researches findings did not allow to unambiguously classify the environmental dynamism as a moderator of DC's – FP relationship. Some controversial arguments appeared concerning the role of environmental dynamism as a moderator of DC's – FP relationship. Some of the researches show that the impact of the dynamic capabilities on results maybe be different in different types of environments. However, some other researches present environmental dynamism as a necessary precondition or constitutive element of dynamic capabilities. Therefore, further research should elaborate on the nuanced consequences that different environmental characteristics have for the deployment and performance of dynamic capabilities.

**KEY WORDS: DYNAMIC CAPABILITIES, ENVIRONMENTAL DYNAMISM, TURBULENT ENVIRONMENT, COMPETITIVE ADVANTAGE, FIRM PERFORMANCE, DYNAMIC CAPABILITIES VIEW**

**JEL: M1, L12, M3**



# STRATEGICZNE ASPEKTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

## Wprowadzenie

Współcześnie bardzo duże znaczenie przypisuje się przedsiębiorczości, która powinna charakteryzować zarówno jednostki, jak i różnorodne formy zorganizowanego działania ludzi, w tym także rozbudowane korporacje. Rozwój w nich przedsiębiorczości jest trudny, może napotykać na szereg barier wynikających z immanentnych cech tego typu przedsiębiorstw (bardzo dużych rozmiarów, sztywnych struktur, wszechobecnych procedur, zasad itp.). Wymaga zaangażowania wszystkich zatrudnionych pracowników, choć rola szczególnie przypada decyzjom podejmowanym na szczeblu strategicznym przez kierownictwo naczelne. Przede wszystkim daje to przyzwolenie na eksperymentowanie, na działania obarczone ryzykiem, stwarza swego rodzaju „parasol ochronny” dla przedsiębiorczych inicjatyw intraprzedsiebiorców.

W artykule skoncentrowano się na charakterystyce strategicznych aspektów przedsiębiorczości korporacyjnej. Ma on charakter teoretyczny i stanowi przegląd literatury przedmiotu z tego zakresu, zwraca uwagę na konieczność przenikania się przedsiębiorczości i podejścia strategicznego zwłaszcza w procesie zarządzania korporacjami.

## 1. Przedsiębiorczość korporacyjna a zarządzanie strategiczne

Przedsiębiorczość korporacyjna może być rozumiana jako działania przedsiębiorcze realizowane na poziomie organizacyjnym przez menedżerów różnych szczebli i kierownictwo naczelne korporacji. „To zestaw działań mających na celu zwiększenie

---

\* Dr Teresa Piecuch – Politechnika Rzeszowska.



zdolności korporacji do innowacji, podejmowania ryzyka i wykorzystywania szans i okazji<sup>1</sup> [35, s. 319–340]. To wreszcie proces organizacyjny, który przyczynia się do przetrwania i osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności [1, s. 421–444].

Przedsiębiorczość korporacyjna w swojej istocie jest zbliżona do przedsiębiorczości organizacyjnej, także do intraprzsiębiorczości. Przedsiębiorczość organizacyjna jest pojęciem najbardziej ogólnym – każda korporacja jest bowiem organizacją, ale nie każda organizacja to korporacja. M. Bratnicki definiuje ją jako zespolenie szans i działań w kontekście współewoluowania organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa. To zorganizowany, dynamiczny proces społeczny uwarunkowany sytuacyjnie, w którym pojedyncze osoby albo grupy tworzą bogactwo organizacji (którą może być korporacja). Jest równocześnie sztuką, nauką i rzemiosłem, a nieodłączną jej właściwością jest poszukiwanie szans, tworzenie nowych wartości, budowanie kompetencji i kreowanie bogactwa [3, s. 115,116]. Koncentruje się na wzmocnieniu i zwiększeniu zdolności organizacji do podejmowania przedsięwziętych inicjatyw, do osiągnięcia umiejętności związanych z przedsiębiorczością [11, s. 253–273].

Intraprzsiębiorczość to natomiast działania przedsiębiorcze realizowane w korporacjach, ale przez szeregowych pracowników na najniższym poziomie hierarchii (nie przez kierownictwo różnych szczebli, na co bardzo często zwraca się uwagę w definicjach przedsiębiorczości korporacyjnej). To poziom indywidualnych zachowań pracowników wykonawczych korporacji (to przedsiębiorczość korporacyjna realizowana na poziomie indywidualnym [25, s. 47]). W praktyce sprowadza się do zachęcania członków organizacji do tego, by wprowadzali w życie nowe pomysły, rozwiązania; do wspierania kreatywnych możliwości pracowników, inspirowania ich do działania; wzbudzanie ducha przedsiębiorczości i innowacyjności w każdym pracowniku [6, s. 212]. Ma to miejsce wówczas, gdy przedsiębiorczość korporacyjna stymulowana jest wewnętrznie, tzn. kiedy doskonalone jest przedsiębiorstwo, rozwijana jest jego wiedza pochodząca z własnych badań prowadzonych w działach B+R [5, s. 38].

<sup>1</sup> Pojęcia „szansa” i „okazja” bardzo często są wykorzystywane w definicjach przedsiębiorczości. Umiejętność wykorzystywania szans i okazji traktuje się jako bardzo ważną cechę przedsiębiorców. W języku polskim pojęcia te są synonimami. Nie różni się ich także w teorii zarządzania strategicznego. Analizując dokładnie te pojęcia, można stwierdzić, że szansa to sposobność, okoliczność niewykorzystana lub niedostrzeżona przez innych, którą można wypełnić. To coś, co sprzyja, jest pożądane, odpowiedni moment do zaistnienia czegoś; rozbieżność w dotychczasowym, ciągle zmieniającym się czasobrazie. To różnego rodzaju sytuacje, okoliczności odkryte, rozpoznane, zidentyfikowane lub stworzone. Wykorzystane w określonych przedsięwzięciach szanse stają się okazją na poprawę istniejącego stanu rzeczy, na korzystną zmianę, przy czym należy podkreślić znaczenie aktywnego poszukiwania szans i czujność na ich pojawienie się. Okazją jest zdarzenie lub powstały splot różnych okoliczności o charakterze gospodarczym, stwarzającym możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają. Ich dostrzeżenie ma charakter subiektywny [25, s. 59; 19, s. 8–11].

Przedsiębiorczość korporacyjna jest (powinna być) integralną częścią zarządzania strategicznego [32, s. 81–100]. Kategorie te są ze sobą ściśle związane<sup>2</sup>. „Przedsiębiorczość poprzez trwałe poszerzanie przestrzeni szans tworzy warunki do zarządzania strategicznego, którego celem jest rozwój, w tym tworzenie nowych wartości” [22, s. 179]. Zdaniem R.A. Burgelmana [4, s. 61–71], przedsiębiorczość stanowi źródło działań strategicznych podejmowanych w dużych korporacjach, posiada wymiar strategiczny, dlatego że odnosi się do długookresowych inicjatyw, które w sposób bardzo istotny zmieniają ich oblicze.

Różni autorzy, analizując przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne, zwracają uwagę na podobieństwa, ale i różnice między nimi. W tabeli 1 zawarto rozróżnienia między przedsiębiorczością a strategią przedsiębiorczą dokonaną przez D. Millera i P.H. Friesena oraz między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym w ujęciu K.M. Eisenhardta, S.L. Browna oraz H.M. Necka. Dodano w niej – dla porównania – również definicje przedsiębiorczości korporacyjnej, by ukazać podobieństwa między nimi.

Tabela 1. Przedsiębiorczość a strategia przedsiębiorcza (zarządzanie strategiczne)

D. Miller, P.H. Friesen	
<b>Przedsiębiorczość</b> to wszelkie próby sprowadzające się do wdrożenia innowacji.	<b>Przedsiębiorcza strategia</b> to częsty i długotrwały wysiłek zmierzający w kierunku tworzenia (uzyskiwania) przewagi konkurencyjnej przez innowacje.
<b>Przedsiębiorczość korporacyjna</b> to działania zmierzające do wdrażania innowacji w obrębie już istniejących, rozbudowanych struktur korporacji.	
K.M. Eisenhardt, S.L. Brown, H.M. Neck	
<b>Przedsiębiorczość</b> to dynamiczne działania nastawione na podejmowanie nawet wysokiego ryzyka, skierowane na osiągnięcie zysków.	<b>Zarządzanie strategiczne</b> (strategia) jest dużo bardziej (od przedsiębiorczości) zaplanowane, zorganizowane; to celowe (przemysłane) podejście do wykorzystania zasobów, by w efekcie osiągnąć przewagę konkurencyjną i uzyskać bogactwo.
<b>Przedsiębiorczość korporacyjna</b> to zestaw działań mających na celu zwiększenie zdolności firmy do innowacji, podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 49–62; 35, s. 319–340].

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że przedsiębiorczość korporacyjna i zarządzanie strategiczne to dynamiczne procesy, niezależne pola badawcze, podobne w swojej istocie, wzajemnie powiązane ze sobą, ale nie są tożsame. Powinny być komplementarne względem siebie, przenikać się, wspierać

<sup>2</sup> Jak podkreśla J. Polowczyk, pojęcie przedsiębiorczości było stosowane w działalności gospodarczej na długo przed zaistnieniem zarządzania strategicznego. Jednak to zarządzanie strategiczne odpowiedziało szybciej na wyzwania przedsiębiorstw w okresie przemian gospodarczych na przełomie XX i XXI w. Połączone razem stają się dużo bardziej korzystne dla stosujących takie podejście firm [27, s. 150–151].

się wzajemnie – wówczas są w stanie przynieść wiele korzyści. Ich analiza pomaga w zrozumieniu zdolności przedsiębiorstw do kreowania bogactwa w długim czasie<sup>3</sup>. W tabeli 2 zawarto podobieństwa i różnice między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym.

Tabela 2. Podobieństwa i różnice między przedsiębiorczością a zarządzaniem strategicznym (podejściem strategicznym)

Podobieństwa	Różnice
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ dużą wagę przywiązuje się w nich do wyboru odpowiednich zasobów i do koordynowania jak najlepszego ich wykorzystania w myśl realizacji celów;</li> <li>■ ważny jest długi horyzont czasu, przedsiębiorca ukierunkowany na planowanie wyłącznie w krótkiej perspektywie nie rozwinie swojej firmy, nie odniesie sukcesu (inwestycje np. w innowacje wymagają czasu, by mogły się zwrócić);</li> <li>■ opierają się na różnorodnych innowacjach, które są podstawą ich skutecznej realizacji;</li> <li>■ powinny zawierać element twórczości, kreatywności, w wyniku których powstają przełomowe innowacje;</li> <li>■ ukierunkowane są na uzyskanie trwałej (długotrwałej) przewagi konkurencyjnej w danym obszarze rynku;</li> <li>■ skupiają się na odkrywaniu lub kreowaniu nowości pożytecznych dla społeczeństwa;</li> <li>■ sprowadzają się do operacjonalizowania i podejmowania decyzji o jak najlepszym sposobie wykorzystanie posiadanych zasobów;</li> <li>■ oba pojęcia dotyczą wzrostu, rozwoju, poprawy sytuacji na rynku, osiągnięcia określonych korzyści (najlepiej jak największego zysku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ podejście strategiczne jest od przedsiębiorczości dużo bardziej zorganizowane, zaplanowane, uwzględnia działania realizowane zgodnie z planem, procedurami; przedsiębiorczość zawiera natomiast element twórczości, kreatywności, których nie da się zaplanować;</li> <li>■ zarządzanie strategiczne opiera się na podejmowaniu decyzji zgodnie z określonymi procedurami, uwzględnia element ryzyka; przedsiębiorczość analizuje podejmowanie decyzji w warunkach nawet bardzo dużego ryzyka i niepewności;</li> <li>■ przedsiębiorczość koncentruje się na maksymalizowaniu bogactwa, a zarządzanie strategiczne przyjmuje założenie, że istnieją różnorodne możliwości tworzenia bogactwa;</li> <li>■ na zarządzanie strategiczne większy nacisk kładzie się w dużych firmach, mniejszy na przedsiębiorczość, która jest tam trudna do „wskrzeszenia”; przedsiębiorczość to natomiast w głównej mierze domena małych firm – aspekt strategiczny jest w nich niedoceniany;</li> <li>■ podstawą przedsiębiorczości jest kreacja, natomiast zarządzanie strategiczne zajmuje się wykorzystaniem tej kreacji do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32, s. 273–292; 20, s. 1–17; 27, s. 150–151; 13, s. 963–989].

Przedsiębiorcze zarządzanie kładzie zatem nacisk na określenie (analizę) uwarunkowań kreujących działalność gospodarczą jako swego rodzaju siłę motoryczną tej aktywności. Jej istotą jest tworzenie biznesu, podejmowanie nowych przedsięwzięć w ramach już istniejących przedsiębiorstw. Podstawą zarządzania strategicznego – z jego dążeniem do rozpoznania i skonstruowania skutecznej przewagi strategicznej

<sup>3</sup> Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne pozbawione są wad. Krytyka zarządzania strategicznego zwraca uwagę na jego nadmierne przeteoretyzowanie oraz zbytne zburokratyzowanie. Z kolei zarzuty pod adresem przedsiębiorczości odnoszą się do braku nacisku na trwałość w podejmowanych przedsięwzięciach biznesowych, które po wdrożeniu określonej innowacji zazwyczaj ulegają rutynie, tracą żywotność i aktywność i często giną w konkurencyjnym otoczeniu [36, s. 171].

– jest utrzymanie biznesu w turbulentnym i konkurencyjnym otoczeniu<sup>4</sup>. Natomiast przedsiębiorczość i zarządzanie strategiczne razem koncentrują się na zmianie przez wykorzystywanie możliwości wynikających z niepewnego otoczenia [12, s. 479–491].

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne pomaga w skutecznym funkcjonowaniu założonego przez przedsiębiorcę przedsiębiorstwa, w osiągnięciu i utrzymywaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej w danej branży. Natomiast dzięki przedsiębiorczości osoby zarządzające (formułujące strategie) łatwiej i szybciej dostrzegają zachodzące na rynku zmiany, identyfikują szanse i szybciej reagują na nie. Przedsiębiorczość wprowadza do zarządzania strategicznego element twórczości, kreatywności, dzięki czemu realizowane przedsięwzięcia są nietypowe, bardziej innowacyjne. Zatem współlistnienie przedsiębiorczości i działań strategicznych stanowi niezbędny warunek zapewnienia przedsiębiorstwu korzyści, osiągnięcia odpowiedniej pozycji na rynku.

## 2. Strategiczny wymiar przedsiębiorczości korporacyjnej

Przedsiębiorczość korporacyjna to długofalowa koncepcja, która powinna uwzględniać wymiar strategiczny. Przede wszystkim przedsiębiorcza orientacja zwracająca uwagę na to, jak korporacja powinna funkcjonować, jakie działania podejmować, by można ją było uznać za przedsiębiorcze przedsiębiorstwo – posiada wymiar strategiczny<sup>5</sup> (postrzegana jest m.in. jako konstrukcja strategiczna; proces podejmowania decyzji strategicznych; jedna z koncepcji zarządzania strategicznego, której głównym celem jest osiągnięcie szybkiego wzrostu [7, s. 59–60]). Uwzględnienie w procesie przedsiębiorczości wymiaru strategicznego wzbogaca przedsiębiorstwo, przyczynia się do prawdziwego, długofalowego, zrównoważonego rozwoju, „(...) w którym podstawowym źródłem generowania wartości będą: potencjał strategiczny (strategiczne myślenie i działanie), konkurencyjność, kapitał społeczny, elastyczność i mobilność, organizacyjne uczenie się, kompleksowość rozwiązywania pojawiających się problemów” [2, s. 193].

Podstawowy element (główny instrument) zarządzania strategicznego, w którym powinno być miejsce na przedsiębiorczość, to strategia. Przedsiębiorstwo staje się wówczas bardziej innowacyjne, dynamiczne, elastyczne, zwinne. Przedsiębiorcze działania z wykorzystaniem perspektywy strategicznej mogą być pomocne do

<sup>4</sup> Z tego względu często formułuje się krytykę zarządzania strategicznego, któremu zarzuca się m.in. nadmierne przeteoretyzowanie i zbytne zbiurokratyzowanie. Z kolei zarzuty pod adresem przedsiębiorczości odnoszą się do braku nacisku na trwałość w podejmowanych przedsięwzięciach biznesowych, które po wdrożeniu określonej innowacji zazwyczaj ulegają rutynie, tracą żywotność oraz aktywność i często giną w konkurencyjnym otoczeniu [36, s. 171].

<sup>5</sup> Wymiary przedsiębiorczej orientacji, o których mowa wyżej to np.: innowacje, podejmowanie ryzyka, konkurencyjna agresywność, strategiczna odnowa czy proaktywność [23, s. 71–104].

określenia najbardziej odpowiednich możliwości wykorzystania zasobów w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej w długim czasie. Przedsiębiorczość powinna zatem stanowić integralną część każdej strategii. Od niej w głównej mierze zależy bowiem intensywność, także efektywność podejmowanych działań [20, s. 1–17]. Z drugiej strony przedsiębiorczość może (powinna) umożliwiać sprawną realizację sformułowanej strategii<sup>6</sup>.

Strategie przedsiębiorcze są nastawione na rozwój, nie na stabilizację, trwanie, na utrzymanie *status quo* (takie z założenia nie wspierają przedsiębiorczości). Pozwalają przedsiębiorstwu szybciej dostrzec i wykorzystać okazję do innowacji. Z. Pięścińskiemu strategię przedsiębiorcze formułuje w sposób następujący [26, s. 213]:

- być lepszym i najsilniejszym – oznacza opracowanie oryginalnej (najczęściej przełomowej) innowacji, wdrożenie jej i osiągnięcie pozycji lidera na rynku; zdominowanie konkurentów;
- „uderzyć w nich tam, gdzie ich nie ma” – występuje w dwóch wariantach: jako twórcze naśladownictwo konkurentów polegające na imitacji z określonymi modyfikacjami i „przedsiębiorcze judo”, co oznacza wprowadzenie na rynek nie stosowanego jeszcze produktu lub nowe zastosowanie tego, który już funkcjonuje na pewnych rynkach; chodzi zatem o naśladownictwo tego, co już jest, ale w bardziej innowacyjny sposób;
- znaleźć, zająć i obronić niszę rynkową dzięki posiadaniu specjalistycznych, nietypowych umiejętności;
- zmienić odpowiednio ekonomiczne właściwości wyrobu, rynku lub przemysłu – dotyczy to zmiany produktów w celu zwiększenia ich wartości dla klientów; chodzi o dostarczenie na rynek tego, co rzeczywiście ma wartość.

Przedsiębiorcza strategia powinna być nastawiona na wdrażanie innowacji, wykorzystywanie okazji, powinna także uwzględniać pewien margines swobody na nietypowe zachowania, niestandardowe podejście do rzeczywistości i pojawiających się problemów oraz „(...) otwierać drogę dla inicjatyw pracowników (...)” [10, s. 222]. Łączy w sobie działania podejmowane przez pracowników i strategiczne podejście do projektowania perspektywy i wdrażania strategii przedsiębiorczości, która generuje szeroko rozumianą wartość. Są to zatem działania podejmowane z poziomu ogólnego, a dotyczą wszystkich szczebli zarządzania. W tabeli 3 porównano strategię konserwatywną oraz przedsiębiorczą.

<sup>6</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że w coraz bardziej burzliwym otoczeniu, przedsiębiorstwa często odbiegają od klasycznych zasad funkcjonowania, np. odchodzą od planowania strategicznego, formułowania strategii. Jak podkreślał R. Krupski, we współczesnym świecie o sukcesach niejednokrotnie decyduje przypadek, a podstawą decyzji menedżerów staje się ich intuicja, a nie zaplanowane i przemyślane, długoletnie strategie. Wielu prawdziwych, osiągających sukcesy liderów nie posiada w pełni jednoznacznej strategii działania i dopasowanych do niej sztywnych struktur. Nie szukają zewnętrznego ani wewnętrznego dopasowania, ale działają zgodnie z kilkoma regułami, które powodują, że przedsiębiorstwa stają się bardziej elastyczne, pozwalają im rozpoznawać i wykorzystywać pojawiające się szanse [19, s. 8–11].

Tabela 3. Strategie konserwatywne oraz przedsiębiorcze

Wymiar strategiczny	Strategie konserwatywne	Strategie przedsiębiorcze
Filozofia zatrudnienia	Bezpieczeństwo i ochrona pracy. Stabilność, tradycja, konsekwencja, niwelowanie sprzeczności.	Podejmowanie ryzyka, tworzenie nowych stanowisk pracy. Szybkość, zmiana, przystosowywanie się, godzenie sprzeczności.
Uczenie się	Uczenie się jednej umiejętności.	Uczenie się przez całe życie.
Struktura organizacyjna	Smukła, hierarchiczna, formalna.	Płaska, wirtualna, nieformalna.
Kapitał będący źródłem przewagi strategicznej	Materialny.	Niematerialny, intelektualny.
Mechanizmy regulacyjne	Regulacja.	Deregulacja.
Podział odpowiedzialności	Porządek, jasny podział odpowiedzialności.	Integracja i synergia.
Usamodzielnienie	Wykonywanie czynności i kontrola.	Transformacja i upętnoczenie.
Status	Status jest przypisany.	Status jest osiągany.
Podejście do korzyści z rywalizacji	Mentalność niedostatku, gra o sumie zerowej.	Mentalność dostatku, obie strony wygrywają.

Źródło: [6, s. 111].

Przedsiębiorcza strategia stanowi punkt wyjścia innych działań realizowanych w przedsiębiorstwie uwzględniających (podobnie jak ona) wymiar przedsiębiorczości. Powinna być na tyle elastyczna, by umożliwiać wykorzystywanie nadarżających się okazji i szans, stanowić jednocześnie skuteczną zachętę do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw. „Strategia, która nie jest, przynajmniej w pewnym stopniu, oparta na innowacyjności, stanowi barierę dla inicjatyw podejmowanych przez pracowników (...)” [10, s. 222]. Przedsiębiorcza strategia korporacji może być realizowana za pomocą [28, s. 242]:

- przekonywania do idei intraprzsiębiorczości; wywołania dla niej zrozumienia, wsparcia i zaangażowania zwłaszcza wyższego i średniego kierownictwa;
- rozpowszechniania koncepcji intraprzsiębiorczości w całym przedsiębiorstwie – także (a może szczególnie) na poziomie operacyjnym;
- identyfikacji, wyboru i szkolenia liderów intraprzsiębiorczości skoncentrowanego na: pozyskiwaniu zasobów wewnątrz organizacji, rozpoznawaniu zewnętrznych szans rynkowych, przygotowaniu biznesplanu intraprzsiębiorczego przedsięwzięcia;
- transformacji kultury organizacji (także klimatu organizacyjnego) wspierającej intraprzsiębiorcze inicjatywy;
- wytypowania wśród kierownictwa grupy zainteresowanych problematyką przedsiębiorczości – realizatorów, mentorów oraz sponsorów programu;
- wprowadzenia struktury wsparcia, w tym określonego funduszu inwestycyjnego niezbędnego dla sfinansowania intraprzsiębiorczego, a także odpowiedniego systemu nagradzania aktywności przedsiębiorczej (bodźce i bonusy);
- opracowania systemu oceny pozwalającego intraprzsiębiorcom rozwijać się.

Jak wynika z powyższego – przedsiębiorczość korporacyjna i zarządzanie strategiczne są (powinny być) ze sobą ściśle związane. Efektywna przedsiębiorczość korporacyjna powinna opierać się na dobrym zarządzaniu strategicznym [21, s. 135–172]. Natomiast zarządzanie strategiczne powinno zawierać odpowiedni margines swobody dla działania przedsiębiorców korporacyjnych i intraprzedsiębiorców.

### 3. Specyfika przedsiębiorczości strategicznej

Przedsiębiorczość korporacyjna bardzo bliska jest przedsiębiorczości strategicznej<sup>7</sup>, która jest zjawiskiem wielowymiarowym, dynamicznym, złożonym, syndromatycznym [2, s. 179]. Według P. Sharma i J.J. Chrismana [30, s. 11] przedsiębiorczość korporacyjna to składowa przedsiębiorczości strategicznej. Można ją rozumieć jako podejmowanie działań przedsiębiorczych uwzględniających perspektywę strategiczną [13, s. 963–989]; oznacza także poszukiwanie równowagi między identyfikacją i wykorzystywaniem szans (element przedsiębiorczości) oraz dążeniem do uzyskania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej (element strategiczny) [15, s. 371–385]. Przedsiębiorczość strategiczna może być także rozumiana jako twórcze gospodarowanie zasobami (w długiej perspektywie), doprowadzające do powstawania nowych kombinacji, co w konsekwencji umożliwia uzyskanie zysku i osiągnięcie trwałej przewagi w sektorze. Punktem centralnym inicjatyw przedsiębiorczości strategicznej są innowacje, najczęściej radykalne albo na dużą skalę, dzięki którym okazje przedsiębiorcze mogą być kapitalizowane [17, s. 83]. Związana jest z poprawą, odrodzeniem procesów, produktów, reorganizacją całych organizacji. W ramach przedsiębiorczości strategicznej wyodrębnia się pięć form przedsięwzięć: strategiczną odnowę, trwałą regenerację, redefiniowanie domeny działalności, ożywienie działalności, rekonstrukcję podstawowego modelu biznesu [17, s. 83], [20, s. 1–17] oraz różnie ujmowane (w literaturze przedmiotu) wymiary, np.: postawę przedsiębiorczą, kulturę przedsiębiorczości, przedsiębiorcze przywództwo oraz zasoby strategiczne (m.in. kreatywność wykorzystywaną w procesie kreowania innowacji) [9, s. 205–219].

Przedsiębiorczość strategiczna to zatem połączenie dwóch odrębnych domen badawczych – przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego<sup>8</sup>. To koncepcja, która charakteryzuje się [24, s. 93; 16, s. 70–91; 2, s. 179]:

<sup>7</sup> Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej ma krótką historię. Jest obecna w publikacjach naukowych od końca lat 90. XX w. W literaturze światowej rozważania dotyczące tych zagadnień są popularniejsze. Swego rodzaju debiut terminu „przedsiębiorczość strategiczna” nastąpił w 1998 r. za sprawą T.T. Herberta i D.V. Brazeala. Pierwszy model przedsiębiorczości strategicznej opracowano w 2003 r. Priorytetową rolę odgrywały w nim cztery zmienne. W przypadku przedsiębiorczości były to: zorientowanie na przedsiębiorczość, przywództwo oraz kultura, a w ramach zarządzania strategicznego – zarządzanie zasobami ludzkimi [14, s. 61–63].

<sup>8</sup> Zdaniem M. Szaruckiego, połączenie koncepcji zarządzania przedsiębiorczego z zarządzaniem strategicznym można rozpatrywać jako przedsiębiorczość strategiczną pod warunkiem zastosowania odpowiedniej

- orientacją na radykalną zmianę relacji organizacji z otoczeniem;
- aktywnym kreowaniem okazji oraz wykorzystywaniem szans, jakie stwarza otoczenie;
- permanentnym nastawieniem na projektowanie i wdrażanie zmian twórczych, zmieniających w sposób istotny warunki konkurencji w określonym segmencie;
- ciągłą modyfikacją procesów, produktów oraz restrukturyzacją całej organizacji lub jej wyodrębnionych podsystemów;
- ciągłym tworzeniem i zdobywaniem nowych wartości;
- zapewnieniem „systemu wczesnego ostrzegania” oraz „systemu wczesnego reagowania” na pojawiające się okazje.

Z praktycznego punktu widzenia przedsiębiorczość strategiczna rozpoczyna się wtedy, gdy przedsiębiorca mniej skupiony jest na kwestiach krótkoterminowego przetrwania jego przedsiębiorstwa, a więcej na długoterminowych strategiach rozwoju [20, s. 1–17]. M.A. Hitt, R.D. Ireland i D.G. Sirmon, dokonując operacjonalizacji przedsiębiorczości strategicznej, zaproponowali model zawierający cztery strategiczne wymiary, umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie czasu [13, s. 963–989]:

- przedsiębiorczy sposób myślenia odnoszący się do zdolności dostrzegania szans;
- kultura (a właściwie specyficzny duch, klimat, atmosfera) przedsiębiorczości;
- przedsiębiorcze przywództwo i strategiczne podejście kierownictwa do zasobów, a szczególnie do zarządzania zasobami ludzkimi;
- wykorzystywanie kreatywności w procesie formułowania innowacyjnych rozwiązań.

Wszystkie zaprezentowane wyżej formy działania, określane mianem przedsiębiorczości strategicznej, posiadają jeden wspólny mianownik – obejmują szeroki wachlarz innowacji o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, które są wprowadzane, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Innowacje są punktem centralnym inicjatyw przedsiębiorczości strategicznej, stanowią środki, przez które okazje przedsiębiorcze mogą być kapitalizowane [17, s. 83]. Najczęściej są to innowacje przełomowe, pojawiające się rzadko, które radykalnie zmieniają lub destabilizują dotychczasowe reguły gry. Dzięki nim powstają zupełnie nowe produkty (usługi), których na rynku jeszcze nie było. Są to także innowacje ciągłe, dzięki którym możliwe jest wypełnienie luki innowacyjności między przedsiębiorstwem a jego wiodącymi konkurentami. Przedsiębiorczość strategiczna wręcz wymaga tego typu innowacji. Skuteczne praktyki przedsiębiorczości strategicznej oparte nie na doraźnych, a na ciągłych innowacjach, we współczesnym, złożonym świecie, stają się imperatywem nowoczesnych, konkurencyjnych firm [15, s. 371–385].

---

definicji strategii oraz modelu zarządzania strategicznego. Jego zdaniem, opierając się na założeniach epistemologicznych zarządzania strategicznego oraz podejściu organicznym, można połączyć koncepcję przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego [33, s. 73–90].



R.D. Ireland, M.A. Hitt i D.G. Sirmon zwracają także uwagę na znaczenie trzech rodzajów strategicznych zasobów istotnych w procesie rozwoju przedsiębiorczości strategicznej. Omówiono je w tabeli 4.

Tabela 4. Strategiczne zasoby przedsiębiorczości

Wyszczególnienie	Opis
Kapitał finansowy	finansuje wdrażanie strategii, umożliwia sprawniejszą identyfikację, a następnie wykorzystywanie możliwości; służy do gromadzenia koniecznych zasobów rzeczowych i niematerialnych; ich ilość i jakość jest uzależniona od wielkości zgromadzonego kapitału; jego rola jest bardzo istotna, choć z drugiej strony to nie on decyduje; kapitał finansowy stosunkowo łatwo może być powielony przez konkurentów, dlatego o wyjątkowości przedsiębiorstwa i jego rzeczywistej pozycji na rynku decydują nie finanse, a unikatowy kapitał ludzki i społeczny;
Kapitał ludzki	jest kluczem sukcesu przedsiębiorstw; stanowią go zatrudnieni pracownicy i kierownictwo – ich wiedza (jawna, ukryta), umiejętności; kapitał ludzki traktowany jest jako krytyczny zasób konieczny do realizacji nowych, przedsiębiorczych przedsięwzięć;
Kapitał społeczny	odzwierciedla zbiory relacji, jakie zachodzą między jednostkami w ramach przedsiębiorstwa (kapitał społeczny wewnętrzny) oraz między jednostkami, a innymi przedsiębiorstwami (zewnętrzny kapitał społeczny), a które ułatwiają wszelkie działania człowieka w obrębie określonych zbiorowości; pomaga w uzyskaniu dostępu do zasobów oraz w absorpcji i transferze wiedzy; ułatwia współpracę i współdziałanie, wspiera wykorzystanie szans i okazji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 963–989].

Podsumowując, można stwierdzić, że przedsiębiorczość strategiczna to nowa forma rozwoju współczesnej przedsiębiorczości zwracająca uwagę wręcz na konieczność współlistnienia przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego [36, s. 171]. Koncepcja ta w swej istocie bardzo bliska jest pojęciu zdolności dynamicznych, które występuje na gruncie współczesnego zarządzania strategicznego. Oznacza (podobnie, jak przedsiębiorczość) generowanie zdolności firmy do integracji, budowy i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji skierowanych na szybko zmieniające się otoczenie. Umożliwia to odnowę kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Narzędzie to może zostać użyte do manipulowania posiadanymi zasobami w celu stworzenia nowych konfiguracji (w przypadku przedsiębiorczości określa się to jako „nowa kombinacja czynników wytwórczych” – J. Schumpeter). To wreszcie wyuczony i stabilny wzorzec zbiorowej aktywności, przez który przedsiębiorstwo poprawia swoją efektywność. Firmy wykorzystują dynamiczne zdolności, by szybciej i sprawniej dostosować się do zmieniających się warunków zewnętrznych [34, s. 35–45]. Podobną rolę pełni przedsiębiorczość oraz przedsiębiorczość strategiczna.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że aspekty strategiczne powinny stanowić naturalną, integralną część przedsiębiorczości korporacyjnej. Tylko dzięki temu korporacje mogą osiągać sukcesy, skutecznie konkurować nawet na rynkach globalnych. Jeżeli ich funkcjonowanie osadzone jest na „głębokich, strategicznych fundamentach”, uwzględniających wymiar przedsiębiorczości, mogą wówczas pełnić rolę liderów innowacyjności, co jest niejako gwarancją powodzenia i sukcesu.

Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość powinny zatem przenikać się, wspierać się wzajemnie [18, s. 58–74], zwiększając szanse na długotrwały sukces. Strategia umożliwia bowiem dokonywanie wyborów dotyczących długoterminowego kierunku rozwoju firmy, natomiast przedsiębiorczość zapewnia różnorodność wyboru i pomaga przyjmować bardziej efektywne strategie oparte na zmieniającej się konkurencji [29]. Obie perspektywy przyczyniają się do tworzenia wartości [18, s. 58–74]. Zachowania przedsiębiorcze i działania strategiczne same w sobie są cenne, mogą przyczyniać się do tworzenia wartości niezależnie od siebie – są jednak dużo bardziej wartościowe, jeżeli są ze sobą połączone, jeżeli czerpią z siebie, wspierając się wzajemnie. Dużo szybciej i sprawniej przebiega wówczas proces identyfikacji i wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, wypełniania „luk rozwojowych”, co przyczynia się do trwałego, długotrwałego rozwoju.

## Bibliografia

- [1] Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1999, Vol. 20, s. 421–444.
- [2] Bembenek B., *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości strategicznej w klastrach*, [w:] *Oblicza przedsiębiorczości*, red. A. Pastuła, B. Glinka, J. Pasieczny, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 179–193.
- [3] Bratnicki M., *Opcje realne i przedsiębiorczy rozwój organizacji: integracja konceptualna*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010, s. 115–116.
- [4] Burgelman R.A., *A Model of the Integration of Strategic Behavior. Corporate Context, and the Concept of Strategy*, “Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1, s. 61–71.
- [5] Czaja I., *Przedsiębiorczość dużych przedsiębiorstw – zagadnienia ogólne*, [w:] *Przedsiębiorczość korporacyjna. Rynek. Strategie. Zarządzanie*, red. I. Czaja, E. Kozień, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

- [6] Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
- [7] Eisenhardt K.M., Brown S.L., Neck H.M., *Competing on the entrepreneurial edge*, [w:] *Entrepreneurship as strategy*, red. G. Meyer, K. Heppard, Wydawnictwo Sage, California 2000.
- [8] Gaweł A., *Orientacja przedsiębiorcza w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, No. 4, s. 59–60.
- [9] Gelard P., Ghazi E., *Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice*, “International Journal of Business and Technopreneurship” 2014, Vol. 4, No. 2, s. 205–219.
- [10] Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [11] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, “Journal of Business Venturing” 2002, Vol. 17, s. 253–273.
- [12] Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, “Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22 (6/7), s. 479–491.
- [13] Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, “Journal of Management” 2003, Vol. 29(6), s. 963–989.
- [14] Kaleta A., Sołoducho-Pelc L., *Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość*, [w:] *Imperatywy przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, red. J. Niemczyk, K. Olejczyk-Kita, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 419, Wrocław 2016, s. 61–63.
- [15] Ketchen D.J., jr., Ireland R.D., Snow C., *Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, Vol. 1, s. 371–385.
- [16] Klein P.G., Mahoney J.T., McGahan A.M., Pitelis C.N., *Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 7, s. 70–91.
- [17] Kraśnicka T., *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, t. 1, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.
- [18] Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H., *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, “Management Research Review” 2010, Vol. 33, Iss. 1, s. 58–74.
- [19] Krupski R., *Strategie bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11, s. 8–11.
- [20] Kuratko D. F., Audretsch D.B., *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, “Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, Vol. 33, Iss. 1, s. 1–17.
- [21] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, *Academy of Management Review*” 1996, No. 21(1), s. 135–172.

- [22] Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [23] Monsen E., Boss R.W., *The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention*, "Entrepreneurship. Theory and Practice", January 2009, s. 71–104.
- [24] Piecuch T., *Przedsiębiorcze aspekty procesu zarządzania*, [w:] *Ekonomiczne wyzwania współczesności. Przedsiębiorstwo*, red. J. Kuczevska, J. Stefaniak-Kopoboru, H. Kruk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 88–98.
- [25] Piecuch T., *Rozwój przedsiębiorczości korporacyjnej – perspektywa indywidualna i organizacyjna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.
- [26] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [27] Polowczyk J., *Przedsiębiorczość strategiczna jako integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego*, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, red. P. Kulawczyk, A. Poszewiecki, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 150–151.
- [28] *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, red. J. Targalski, A. Francik, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [29] Sarkissian A., *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship & Strategic Management*, <http://smallbusiness.chron.com/relationship-between-corporate-entrepreneurship-strategic-management-65478.html> (29.06.2018).
- [30] Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship. The Theory and Practice" 1999, vol. 23, No. 3, s. 11–29.
- [31] Simsek Z., Heavey C., *The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: a study of small-to medium-sized firms*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2011, No. 5, s. 81–100.
- [32] Sirmon D., Hitt M.A., Ireland R.D., *Managing firm recourses in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, No. 1, s. 273–292.
- [33] Szarucki M., *Przedsiębiorczość strategiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, nr 856, Kraków 2011.
- [34] Weinert A., *Wyzwania w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa na podstawie zdolności dynamicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2015, nr 3, s. 35–45.
- [35] Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, "Journal of Business Venturing" 1993, Vol. 8, s. 319–340.
- [36] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

---

## STRATEGICZNE ASPEKTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KORPORACYJNEJ

### Streszczenie

Wdrażanie innowacji możliwe jest dzięki przedsiębiorczości (a dokładnie twórczości i kreatywności) i to zarówno kierownictwa, jak i pracowników, dzięki którym nowe, innowacyjne rozwiązania powstają. Z kolei, aby przedsiębiorstwo stanowiło prawdziwą przestrzeń dla rozwoju przedsiębiorczości, powinna być ona osadzona na „strategicznych filarach”. Kwestie te odnoszą się do różnej wielkości przedsiębiorstw, ale szczególną rolę odgrywają w ogromnych, często ponadnarodowych korporacjach. Wynika to z tego, że bardzo trudno jest stworzyć w nich odpowiednie warunki umożliwiające rozwój w obrębie ich wewnętrznych struktur przedsiębiorczości. Bez przedsiębiorczości niemożliwe jest natomiast wdrażanie innowacji, a bez nich niemożliwy jest (lub bardzo utrudniony) wzrost, rozwój, postęp, konkurencyjność. Wszystkie te aspekty są zatem bardzo ściśle ze sobą powiązane.

Kwestie powyższe stanowią przedmiot opracowania, który stanowi, opartą na dostępnej literaturze przedmiotu, analizę teoretyczną dotyczącą strategicznych aspektów przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości korporacyjnej. W tym celu dokonano przeglądu literaturowego w ramach analizy typu *desk research*. Przegląd pozwolił na opracowanie głębokiej charakterystyki omawianych zagadnień, upoważniającej do sformułowania pewnych wniosków i rekomendacji. Na podstawie przeprowadzonej literatury można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa dążące do skutecznego konkurowania i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu powinny wdrażać różnego rodzaju innowacje (produktowe, procesowe, organizacyjne), dzięki którym możliwy jest rozwój. Z kolei dzięki połączeniu w nich przedsiębiorczości i aspektów strategicznych (znajdujących swój wyraz w przedsiębiorczości strategicznej), dużo szybciej i sprawniej przebiega w nich proces identyfikacji i wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, a co się z tym wiąże generowania nowych wartości.

**SŁOWA KLUCZOWE: PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, STRATEGIA, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KORPORACYJNA**

---

## STRATEGIC ASPECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

### Abstract

Innovation implementation is possible due to entrepreneurship (to be exact – creativity) of the management as well as employees, owing to whom new, innovative solutions are produced. On the other hand, an enterprise constitutes a real space for the development of entrepreneurship when it is built on “strategic pillars”. These issues concern enterprises of different size, yet they play a fundamental role in huge, frequently supranational corporations. It ensues from the fact that it is very difficult to create in such organisations proper conditions enabling the development within their internal structures of entrepreneurship. Without entrepreneurship, innovation implementation would be impossible, and thus the growth, development, progress and competitiveness would also be impossible (or significantly impeded). Hence all these aspects are closely related.

The above issues are the subject of the study, which comprises, based on the available literature on the subject a theoretical analysis of strategic aspects of entrepreneurship, with particular emphasis on corporate entrepreneurship. For this purpose, the literature review within the desk research has been conducted. The review has allowed to develop a deep description of the discussed issues, authorizing to formulation of certain conclusions and recommendations. Based on this review, it can be concluded that, contemporary enterprises that endeavour to compete effectively and build permanent competitive advantage in a turbulent environment should implement various innovations (as regards products, processes, organisation), owing to which the development is possible. On the other hand, by combining in them the entrepreneurship and strategic aspects (which are reflected in the strategic entrepreneurship), the running of the process of identification and use of emerging chances and opportunities is much faster and more efficiently, which leads to generating new values.

**KEY WORDS: ENTREPRENEURSHIP, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

**JEL: D81, O31**



# ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE I RUTYNIZACJA<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej jest przedmiotem wielu badań podejmowanych w obszarze zarządzania strategicznego. Przewaga konkurencyjna jest dla organizacji stanem, który obrazuje, jak ona radzi sobie z dynamizmem otoczenia, stale dostarczając satysfakcjonujące produkty lub usługi dla klientów lepiej niż konkurenci [29, s. 2793–2799]. Jednak w ciągle zmieniającym się otoczeniu nabywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest dość trudne. Dotychczas rozpoznano wiele czynników, które w opinii badaczy mogą stanowić podstawę do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Poczynione w tej kwestii wysiłki prowadzą jednak do coraz bardziej złożonych wyjaśnień opartych na zbiorach czynników oraz ich interakcjach. Tymczasem zadaniem nauk o zarządzaniu powinno być wyodrębnienie pojedynczych czynników sprzyjających osiągnięciu przewagi, a następnie proponowanie spójnych twierdzeń czy zaleceń przez porządkowanie złożonych związków przyczynowych [19, s. 393–420]. Wobec tego aktualny stan wiedzy w zarządzaniu strategicznym w tym względzie można uznać za wciąż niezadowolający.

Jednym z obszarów eksploracji naukowej dotyczącej rozpoznania źródeł przewagi konkurencyjnej były i nadal pozostają specyficzne atrybuty organizacji, w tym: rutyny [32; 5, s. 128–152; 49, s. 339–351; 15, s. 24–56; 3, s. 256–280], zdolności operacyjne [2, s. 33–46; 45, 981–996; 39, s. 913–933; 23, s. 1243–1250], zdolności dynamiczne [41, s. 509–533; 21, s. 150–167; 39, s. 913–933; 23, s. 1243–1250] oraz zdolności absorpcyjne [6, s. 128–152; 25, s. 86–100; 42, s. 551–568; 48, s. 185–203].

---

\* Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

<sup>1</sup> Opracowanie powstało w ramach realizacji projektu badawczego *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki UMO-2013/11/B/HS4/00697.



Kategoria zdolności jest stosowana w zarządzaniu strategicznym jako uzupełnienie zasobowych wyjaśnień przewagi konkurencyjnej. Zastępując poniekąd podejście zasobowe, badacze zaproponowali podejście zdolności dynamicznych, które lepiej wyjaśnia konfigurację zasobów organizacji do zewnętrznych warunków otoczenia [np. 40, s. 537–556].

Wyniki dotychczas prowadzonych badań [np. 14, s. 65–82] wspierają utrwalone wśród badaczy przekonanie o pozytywnym wpływie dynamicznych zdolności na przewagę konkurencyjną. Jej utrzymanie wiąże się zatem z budowaniem tego rodzaju zdolności, co jest wyrazem zachodzącej w organizacji rutynizacji. Stąd celem opracowania jest rozpoznanie rutynizacji zdolności dynamicznych.

Pomocne w tym zakresie były porządkujące dotychczasowe ustalenia przeglądy badań, niezbędne do oceny stanu prowadzonych prac badawczych i skierowania dyskusji na temat ich potencjalnego rozwoju.

Odnotowywany przyrost zakresu znaczeniowego obu tych kategorii (zdolności dynamicznych i rutyn) wywołuje potrzebę ich definiowania i identyfikacji ich elementów składowych, wzajemnych zależności oraz dynamiki. Dlatego w pierwszej części zostanie przedstawiony proces narastania treści przypisywanych kategorii zdolności w literaturze, począwszy od rutyny organizacyjnej, a skończywszy na zdolności dynamicznej. Natomiast w drugiej części zostaną zawarte kwestie odnoszące się do rutynizacji zdolności dynamicznych w relacji do zdolności zwykłych (operacyjnych).

## 1. Zdolności dynamiczne a rutyny organizacyjne

Koncepcja zdolności dynamicznych wykształciła się na gruncie zarządzania strategicznego [43, s. 426–446]. Z czasem znalazła ona także zastosowanie w obszarze przedsiębiorczości [3, s. 256–280]. Prowadzone wielopłaszczyznowe badania i liczność prac badawczych skutkowałą różnym nadawaniem znaczenia temu konstruktywi do celów badań. Jednak można wyodrębnić dwa o zasadniczym znaczeniu podejścia do definiowania zdolności dynamicznych.

Pierwsze ujęcie przedstawia zdolności dynamiczne, jako zdolności organizacji do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu reagowania na szybko zmieniające się otoczenie [41, s. 516]. Drugie traktuje zdolności dynamiczne jako procesy organizacji korzystające z zasobów, w szczególności procesy integracji, rekonfiguracji, pozyskiwania i uwalniania zasobów, w celu dopasowania do rynku, a nawet w celu jego zmiany [13, s. 1107]. Twórcy tego podejścia (Eisenhardt i Martin) odnoszą je do konkretnych i możliwych do zidentyfikowania procesów, które mogą integrować lub rekonfigurować zasoby lub skupiać się na ich pozyskiwaniu i uwalnianiu.

Zdaniem Teece i in. [41, s. 509–533] zdolności dynamiczne mogą być unikalne, podczas gdy pogląd Eisenhardt i Martina [13] zakłada ich podobieństwo między organizacjami. Oznacza to, że tylko konfiguracje zasobów i zdolności dynamicznych mogą być unikalne. Zauważalne zróżnicowanie w pojmowaniu zdolności dynamicznych podtrzymuje potrzebę prowadzenia debaty wokół tej koncepcji.

Źródeł pojęcia zdolności można się doszukiwać w rutynach organizacyjnych rozumianych jako wzorce zachowań [4, s. 643–677]. Wzorzec może się odnosić do zachowań organizacji wykształconych wskutek narastania doświadczenia i reprezentuje uporządkowany skład i układ tych zachowań. Takie rozumienie wzorca jest bardzo bliskie definicji procesu albo procedury rozumianej jako formalnie zatwierdzony wzorzec realizacji określonego procesu w organizacji. W odróżnieniu od procedury rutyna stanowi wzorzec behawioralny, obserwowalny w rzeczywistości w postaci powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określone bodźce [8]. Rutyna dotyczy wielu powtarzalnych zachowań, nigdy pojedynczego. Powtarzalność zachowań ma kluczowe znaczenie dla ustanowienia rutyny. Swoisty konsensus dotyczy rozpoznawalnego [15, s. 24–56; 35, s. 1369–1383; 45, 981–996; 44, s. 91–101] lub powtarzającego się [4, s. 643–677] charakteru rutyn, ponieważ nikt nie nazywa rutyną tego, co dzieje się tylko raz [4, s. 646]. W tym znaczeniu rutyna jest postrzegana jako środek do wykonywania przez organizację większości jej działań [15, s. 24–56], przez to uchodzi za kluczową kategorię w naukach o zarządzaniu. Swoją legitymację termin „rutyna” zyskał dzięki pracy Nelsona i Wintera [32]. Od tego czasu „rutyny” rozwinęły się jako istotne pojęcie wykorzystywane do wyjaśnienia wielu zjawisk w obszarze zarządzania strategicznego i operacyjnego [16, s. 157–167; 34, s. 279–293]. Zdaniem Pentland [34] pojęcie to służy wyjaśnieniu zachowań w różnych kontekstach społecznych, co czyni toczący się wokół rutyn dyskurs akademicki bardzo szerokim.

Rutyna organizacyjna to zbiorowa reakcja na określony, typowy bodziec. Powtarzalne, rozpoznawalne wzorce współzależnych zachowań, realizowane przez wielu aktorów w organizacji [35, s. 1369–1383], określają interakcje między członkami organizacji, ich wzajemne relacje, kolejność działania, a nawet sposób wzajemnych zachowań. Rutyny przebiegające w krótkich przedziałach czasu są nazywane operacyjnymi, mogą też zachodzić rutynowe zachowania w długich okresach. Dlatego rutyny stanowią cechę specyficzną organizacji, związaną z efektywnością jej funkcjonowania oraz z zachodzącymi w niej zmianami.

Obok wskazanej powyżej powtarzalności wymienianymi w literaturze [15, s. 24–56] cechami rutyn są: szczególność wzoru, współzależność i zbiorowy charakter zachowań. Feldman i Pentland dowodzą, że rutyny opierają się na działaniu zbiorowym i definiują je jako „powtarzalne, rozpoznawalne wzorce współzależnych zachowań, realizowane przez wielu aktorów organizacji” [15, s. 25]. Inni autorzy zwracają również uwagę na interakcje społeczne [np. 4, s. 643–677] i ich charakter dystrybucyjny

[49, s. 339–351], który intryguje do badań nad selekcją, tworzeniem i stosowaniem rutyn w różnych kontekstach organizacyjnych [4, s. 643–677; 9, s. 769–789; 10, s. 197–230].

W literaturze toczą się różne dyskusje odnoszące się do rutyn. Dotyczą one przykładowo: mikrofundamentów rutyn [16, s. 157–167; 17, s. 231–256; 18, s. 271–288; 24, s. 295–298; 34, s. 279–293; 46, s. 257–277; 26, s. 3–11; 27, s. 241–251; 36, s. 129–137], natury ich pojawiania się, związanych z nimi wysiłków, czy są one bezrefleksyjne [12] czy też rozmyślne [4, s. 643–677; 15, s. 24–56]. Inne znane tematy dotyczą stabilnej [45, s. 981–996; 44, s. 91–101] versus dynamicznej natury rutyn [4, s. 643–677; 9, s. 769–789; 15, s. 24–56], jak również faktu, czy rutyny mogą być dla organizacji źródłem inercji czy też zmian [15, s. 24–56]. Tematy te nie są dychotomiczne, raczej można je postrzegać jako dialog, w którym reprezentowane są dwie strony tego samego medalu. W tym samym duchu D'adderio [9, s. 769–789] wskazuje rutyny jako reprezentację wyrażenia oraz interpretacji reguł i zasad, które należy integrować. Niemniej jednak wszystkie te ujęcia odnoszą się do rutyny raczej w ujęciu dynamicznym niż statycznym [10, s. 770].

Ważne jest, aby zauważyć, że rutyny można odróżnić od wielu podobnych pojęć, w tym skryptów i nawyków. Skrypt to inaczej scenariusz, w którym znajdują się typowe zachowania, jakie wykonuje człowiek z zachowaniem chronologii zdarzeń. Jest strukturą poznawczą i wykonawczą, która stanowi gotowy program działania dla człowieka, jeżeli wystąpi on w roli jednego z aktorów skryptu. Skrypty są zakorzenione w kulturze, a więc dzielone przez wiele osób [28, s. 1111–1133]. Z kolei nawyki są zautomatyzowanymi czynnościami (sposób zachowania, reagowania), które są nabywane w wyniku ćwiczenia (głównie przez powtarzanie). Zatem nawyk to wyczuwany składnik zachowania się jednostki utworzony przez świadome uczenie się, przez z góry zamierzone ustalenie i automatyzację czynności pierwotnie nieautomatyzowanej. Ponadto nawyki są oparte na osobistych doświadczeniach z zachowaniem się, podczas gdy osoba, która opracowuje i wdraża rutyny, niekoniecznie potrzebuje takiego doświadczenia. Nawyki zwykle są określane jako specyficzne dla zadania, co odróżnia je od rutyn, które mogą być dostosowane do szeregu zadań [28, s. 1111–1133].

Rutyny są postrzegane jako sposób na koordynację działań przez zapewnienie ich regularności, wzajemnej spójności oraz powszechności praktyk [4, s. 654]. Te czynności, procedury i praktyki odpowiadają strukturze społecznej, która sprawia, że kontrola hierarchiczna nie jest konieczna [22, s. 203–215].

Rutyny pełnią również funkcję repozytorium wiedzy operacyjnej [Nelson i Winter, 1982]. Przechwytyują wiedzę ukrytą w przeciwieństwie do bardziej jawnej wiedzy, która jest przechowywana w dokumentach i bazach danych. Operacyjna i innego rodzaju wiedza ukryta może być przechowywana przez osoby i organizacje [4, s. 660]. Wobec tego rutyny konsekwentnie uwzględniają zarówno wiedzę indywidualną, jak i zbiorową.

Takie ujęcie rutyn jest zgodne z traktowaniem ich jako cegiełek *building blocks* zdolności organizacyjnych [12, s. 662]. Pogląd ten uzasadniania konceptualizację zdolności organizacyjnych jako zbioru rutyn. W przeciwieństwie do rutyn zdolności są większym zbiorem zachowań, do którego menedżerowie mogą się odwoływać, a będące następstwem jego wykorzystania efekty mają znaczenie dla organizacji. Konsekwencją tej zależności jest fakt, że znajdujące się u podłoża zdolności rutyny nie zawsze są dostrzegane przez menedżerów. Rutyny mogą być niewidoczne i niepoznane, podczas gdy zdolności są znane przynajmniej w minimalnym sensie, a co za tym idzie dostrzegane są ich dźwignie sterujące i spodziewane efekty [45, s. 983]. Dlatego rutyny opisywane są jako krytyczne cegiełki szerszych zbiorów zdolności. Niemniej jednak Dosi i in. [12] zauważają że, nawet jeśli rutyny zostały skonceptualizowane jako komponent (budulec) zdolności, nie powinny być do tej roli redukowane. Z kolei inni badacze [37, s. 468–490] wskazują, że w poznaniu organizacyjnej roli rutyn należy uwzględnić także niższe poziomy analizy odzwierciedlające elementy składowe tych rutyn, np. umiejętności indywidualne.

Wzorzec behawioralny będzie się jednak zmieniał w zależności od warunków otoczenia. W odpowiedzi na zmiany w środowisku organizacja może uruchomić procesy adaptacyjne wymagające rozpoznania tych zmian, ich zrozumienia, a następnie opracowania nowej rutyny.

Rutynom przypisuje się narastający charakter uczenia się doświadczalnego lub intencjonalnego. Narastanie rutyn jest istotne, gdyż ewolucja przedsiębiorstw w kontekście zmian otoczenia jest możliwa tylko wtedy, gdy ewoluują rutyny. Oznacza to także, że zachowania organizacji są zdefiniowane przez jej przeszłe doświadczenia. Przy czym wcześniejsze doświadczenia usztywniają rutyny w tym sensie, że wytyczają potencjalne kierunki ewolucji. Stąd można stwierdzić, że przeszłość tworzy wzorce przyszłego rozwoju. W rezultacie organizacje różnią się między sobą pod względem samych rutyn, ale też alokacji zasobów do rutyn i zdolności uczenia się. Rutyny stanowią wyzwanie dla menedżerów, którzy dążąc do osiągnięcia pozytywnych efektów rutynizacji zachowań, powinni mieć na uwadze możliwość wystąpienia negatywnych ich następstw.

Generalnie rutynom przypisuje się pozytywny wpływ na sprawność organizacji, a to ze względu na to, że mogą przyczynić się m.in. do: [4, s. 643–677]

- koordynacji działań: przypisują pracownikom konkretne role do odegrania w konkretnych warunkach;
- ograniczania konfliktów: odwołują się do zwyczajów i utartych wskutek długotrwałego doświadczenia sposobów współpracy;
- zmniejszenia zapotrzebowania na procesy kognitywne: oferują gotową odpowiedź na występujące warunki jednocześnie skupiając się na zmianach;
- obniżenia niepewności: z jednej strony proponują interpretację rzeczywistości, a z drugiej dają swoiste rozwiązania w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania;

- stabilizacji działania organizacji przez promowanie powtarzalności;
- utrzymania swoistego repozytorium wiedzy organizacji.

Rutyny mogą być także źródłem negatywnych skutków. Zarzuca się im, że powodują bezmyślność postępowania, zawierającą się w często spotykanym w organizacjach stwierdzeniu: „zawsze tak było”. Przez efekt doświadczenia, wprawy w sprawnym, zbiorowym realizowaniu mało optymalnego procesu rutyny mogą prowadzić wprawdzie do oczekiwanej wysokiej efektywności, ale konsekwentnie nakazują odrzucenie lepszych, doskonalszych wzorców zachowań. Osadzenie w dotychczasowej praktyce prowadzi do swoistego grzęźnięcia organizacji w wypraktykowanych sposobach działania. Przejawia się to inercją, niezdolnością oraz niechęcią do podejmowania zmian nieciągłych w sytuacji, kiedy doskonalenie istniejących zdolności przynosi korzystne rezultaty. Długotrwałe sukcesy określonych sposobów działania prowadzą do nadmiernych uproszczeń procedur operacyjnych, połączonych z niechęcią do dostrzegania negatywnego sprzężenia zwrotnego z otoczenia [31]. W ten sposób rutyny mogą obniżać efektywność organizacji, tworząc praktyki suboptymalne. Poza tym usztywniając organizację, opóźniają jej reakcje na zmiany w otoczeniu, a w skrajnym wypadku obniżają szanse przetrwania [8, s. 145].

Rutyny silnie regulują wszystkie czynności organizacyjne i indywidualne [28, s. 1111–1133]. Podejmując decyzje, rażąco upraszczamy złożone problemy, stosując i dostosowując rutyny do prostych rozwiązań. Ciągłe używanie i adaptacja rutyn przenika proces decyzyjny do tego stopnia, że pozornie „nowe” decyzje są w rzeczywistości rekombinacjami i adaptacjami starych rutyn lub, jak ujął to Loasby, „podejmowanie decyzji staje się adaptacją wcześniejszych decyzji” [30, s. 1115]. Stąd też badacze stają się coraz bardziej zainteresowani skutkami rutynizacji podejmowanych i realizowanych decyzji [28, s. 1111–1133].

Przytoczone powyżej argumenty wskazujące na negatywne efekty rutynizacji sprawiają, że terminy „rutyna” i „rutynizacja” uzyskały w języku potocznym znaczenie pejoratywne, będące wyrazem patologicznych skutków funkcjonowania organizacji, zwłaszcza biurokratycznej. Implikacje dla teorii i praktyki tych ustaleń są znaczące. W tym kontekście rutyna jest przykładem ambiwalencji przyczynowej i wyjaśnia sukces, jak również porażkę.

Zmiana rutyn jest wyzwana zarówno przez powiązania z aktorem, jak i zewnętrzne sygnały [4, s. 643–677]. W tym świetle zewnętrzne sygnały mogą być zewnętrzne względem rutyny, ale niekoniecznie zewnętrzne w stosunku do organizacji. Modyfikacje i utrzymanie rutyn mogą zatem być powiązane z ewolucją wiedzy wrażliwej na aktorów i sygnał zewnętrzny, ale nie jest ona rozumiana jako otwarty system komunikacji z całym otoczeniem.

Zmiana zachowań wiąże się ze zmianą treści rytyn, tj. znalezieniem rozwiązań problemów, na które natrafiają uczestnicy organizacji, napotykać na nieplanned zdarzenia wewnętrzne i zewnętrzne [32]. Pod ich wpływem może nastąpić

modyfikacja rutyny, daleko idąca jej zmiana, albo nawet jej wymiana. Niektóre z tych działań mogą być częściowo rutynowe i przewidywalne, ale mogą również mieć charakter nieplanowany lub stochastyczny. W tym sensie, aby istnieć w konkurencyjnym otoczeniu, organizacje muszą być w stanie promować w większym lub mniejszym stopniu zmiany w swoich rutynach. Pomyślny wynik zmiany rutyn można zauważyć w innowacjach lub ulepszeniach produktów i usług, procesów wewnętrznych, strategiach marketingowych, a nawet w modelu biznesowym.

Na tworzenie, utrzymanie i modyfikację rutyn mogą mieć wpływ także struktury organizacyjne [15, s. 24–56], które również (struktury) są pod silnym wpływem rutyn [20, s. 34–48].

W literaturze wskazuje się także na powiązanie zdolności z rutynami organizacyjnymi, które są jednym z głównych pojęć ewolucyjnego podejścia do zmiany, którego przedstawicielami są Nelson i Winter [32]. Nacisk na rutyny jest związany z faktem, że pomagają one w analizie procesu ewolucji. Jednym z podstawowych aspektów koncepcji rutyn organizacyjnych jest zapewnienie sposobu opisu zachowań organizacyjnych i ich zmian. Zdaniem Nelsona i Wintera [32] rutyny opierają się na trzech założeniach:

- posiadaniu przez osoby w organizacji niezbędnej wiedzy na temat repertuaru możliwych działań;
- istnieniu wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń (systemu technicznego), których zdolność do radzenia sobie jest zawarta w poszczególnych jednostkach i repertuarze zbiorowości;
- istnieniu danych wejściowych, które będą wykorzystywane podczas procesów.

Jeśli rutyny są podstawowymi składnikami zdolności to wiedza, indywidualne umiejętności, wyposażenie lub systemy, a także niektóre specyficzne składniki techniczne są podstawowymi składnikami rutyn. Wobec tego, rutyny powstają z repertuaru alternatyw w obrębie organizacji. Nie pojawiają się one cały czas, bez przerwy, ale wówczas, gdy są wyzwalane przez sygnały wewnętrzne lub zewnętrzne, stając pewien wzór zachowań.

Winter podkreśla, że zdolność to „rutyna wyższego rzędu (lub zbiór rutyn), która łącznie z wejściami informacyjnymi stwarza menedżerom organizacji pewne opcje decyzyjne, by wytworzyć rezultaty określonego typu” [46, s. 257–277]. W tym ujęciu zdolność to wielka, ważna dla organizacji rutyna. Wyłanianie się zdolności organizacyjnych jest uwarunkowane procesami uczenia się zarówno intencjonalnego, jak i narastającego. Zmienność należy zatem inkorporować do koncepcji zdolności, co prowadzi do wyłonienia zdolności dynamicznych.

## 2. Rutynizacja zachowań: poziom strategiczny versus poziom operacyjny

Częstokroć naukowcy zajmujący się zdolnościami dynamicznymi podejmują się wyjaśnienia rozumienia tego pojęcia przez jego odniesienie do zdolności zwykłych [1, s. 29–49; 47, s. 51–70]. Te zaś, zapewniając organizacji „zdatność zarabiania na życie” [44, s. 992], są określane mianem zdolności niższego rzędu. Z kolei zdolności dynamiczne są konstruktem wyższego rzędu, określającym zdatność manipulowania zdolnościami zwykłymi (niższego rzędu). W związku z tym naukowcy zajmujący się zdolnościami dynamicznymi umieszczają je na poziomie strategicznym, podczas gdy zwykłe zdolności plasują na poziomie operacyjnym [11, s. 307–327].

Ustalenia badawcze wskazują na różny wpływ rutynizacji na różnych poziomach zdolności organizacyjnych [7, s. 271–297], ważną rolę w zrozumieniu rutynizacji zdolności organizacyjnych ogrywa charakter działań (strategiczne/operacyjne) [11, s. 307–327].

W nurcie publikacji powstałych na bazie pracy Teece i in. [41] badacze w dużej mierze konceptualizują zdolności dynamiczne jako rutyny do monitorowania i zmiany rutyny [44, s. 91–101]. W związku z tym poziom operacyjny opiera się na rutynach i skutecznie wykorzystuje obecną bazę zasobów. Na poziomie strategicznym badacze w tym podstrumieniu konceptualizują rutyny jako niezbędne do monitorowania poziomu operacyjnego i wdrażania niezbędnych korekt [44, s. 91–101]. Uczni ci zakładają, że rutyny są stabilnymi jednostkami, które są podatne na celowe rekonfiguracje i że stosowanie rutynowych zachowań na wyższych poziomach może kształtować rutyny niższego poziomu [33, s. 413–453]. Oznacza to, że zarówno poziom operacyjny, jak i strategiczny odzwierciedla wysoką rutynizację.

Natomiast podstrumień prac badawczych związanych z koncepcją Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] rysuje bardziej plastyczny obraz zdolności dynamicznych. Badacze ci twierdzą, że organizacje o rozwiniętych zdolnościach dynamicznych opierają się tylko na kilku prostych zasadach i procedurach na poziomie strategicznym, zapewniając utrzymanie struktury, która jest niezbędna do przetrwania [38, s. 179–203]. W szybko zmieniających się otoczeniach adaptacja organizacji przez zdolności dynamiczne odbywa się jako korekta *ad hoc*. W związku z tym badacze prowadzący badania w tym podstrumieniu wskazują, że zdolności dynamiczne utrzymują procesy na poziomie operacyjnym w raczej płynnym stanie, aby umożliwić szybkie dostosowanie [39, s. 913–933]. Ich zdaniem na poziomie strategicznym struktura musi być prosta, oparta na doświadczeniu, powtarzalna i zapewniać tylko pewną spójność behawioralną [13, s. 1105–1121]. Zatem koncepcja Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] rutyn na poziomie operacyjnym i strategicznym podkreśla niski poziom rutynizacji, aby ułatwić zwinne reakcje.

## Zakończenie

Rutynizacja oznaczająca stopień, w jakim procesy organizacyjne są stabilne i powtarzalne, zapewnia dostęp do zrozumienia natury zdolności dynamicznych, dzięki którym organizacje rekonfigurują swoją bazę zasobową.

Problem rutynizacji badacze wiążą z poziomem strategicznym i operacyjnym zdolności. W myśl koncepcji Eisenhardt i Martina [13, s. 1105–1121] zdolności dynamiczne są wspierane przez wyższy stopień rutynizacji na poziomie strategicznym i niższy na poziomie operacyjnym. Z kolei odnosząc się do koncepcji Teece i in. [41, s. 509–533], stopień ten nie jest zróżnicowany, a zatem jest niemal identyczny na poziomie operacyjnym, jak również strategicznym organizacji.

W świetle tych ustaleń menedżerowie, którzy dążą do zapewniania swojej organizacji wysokiej zdatności do rekonfiguracji zasobów, generalnie powinni opierać się tendencjom do podwyższania rutynizowania działań zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Aby czerpać korzyści z wysokiej efektywności, powinni utrzymywać procesy na poziomie operacyjnym organizacji mniej zrutynizowanymi, natomiast bardziej rutynizować procesy na poziomie strategicznym, aby umożliwić ciągłe zmiany.

Dalsze badania warto skierować ku rozpoznaniu stopnia rutynizacji na poziomie strategicznym i operacyjnym w relacji z odpowiadającymi tym poziomom wynikami. Ponadto intrygujące wydaje się zidentyfikowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków rutynizacji zdolności organizacyjnych na obu poziomach. Udzielone w tej kwestii wyjaśnienia mogą sprzyjać ich intencjonalnemu konfigurowaniu w praktyce.

## Bibliografia

- [1] Ambrosini V., Bowman C., *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, Vol. 11.
- [2] Amit R., Schoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, Vol. 14.
- [3] Barreto I., *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*, "Journal of Management" 2010, Vol. 36.
- [4] Becker M.C., *Organizational routines: A review of the literature*, "Industrial and Corporate Change" 2004, Vol. 13.
- [5] Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., *Contemporary issues in research on routines and other recurring action patterns of organization*, "Industrial and Corporate Change" 1996, Vol. 5.



- [6] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35.
- [7] Cohendet P., Llerena P., *Routines and incentives: The role of communities in the firm*, "Industrial and Corporate Change" 2003, Vol. 12.
- [8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [9] D'Adderio L., *The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics*, "Research Policy" 2008, Vol. 37.
- [10] D'Adderio L., *Artifacts at the centre of routines: performing the material turn in routines theory*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [11] Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., *The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research*, "Academy of Management Perspectives" 2014, Vol. 28.
- [12] Dosi G., Nelson, R. Winter S. (eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
- [13] Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [14] Eriksson T., *Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities*, "Scandinavian Journal of Management" 2014, Vol. 30.
- [15] Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, "Administrative Science Quarterly" 2003, Vol. 48.
- [16] Felin T., Foss N.J., *Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations*, "Scandinavian Journal of Management" 2009, Vol. 25.
- [17] Felin T., Foss N.J., *The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [18] Felin T., Foss N.J., *The (proper) microfoundations of routines and capabilities: a response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen*, "Journal of Institutional Economics" 2012, Vol. 8.
- [19] Fiss P., *Building better casual theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research*, "Academy of Management Journal" 2011, Vol. 54.
- [20] Forgas J.P., *Episode cognition and personality: A multidimensional analysis*, "Journal of Personality" 1983, Vol. 51, pp. 34–48, za: Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [21] Gilbert C.G., *Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist?*, "Organization Science" 2006, Vol. 17.
- [22] Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic networks*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [23] Helfat C.E., Winter S.G., *Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world*, "Strategic Management Journal" 2011, Vol. 32.

- [24] Hodgson G.M., Knudsen T., *Poverty of stimulus and absence of cause: some questions for Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [25] Kim L., *The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors*, "California Management Review" 1997, Vol. 39.
- [26] Klimas P., Czakon W., *Mikrofundamenty wśród antecedenencji współpracy międzyorganizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 2.
- [27] Klimas P., Wójcik D., *Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444.
- [28] Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [29] Li D., Liu J., *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*, "Journal of Business Research" 2014, Vol. 67.
- [30] Loasby B.J., *Choice, Complexity and Ignorance: an enquiry into economic theory and the practice of decision-making*, Cambridge University Press, Cambridge 1976, za: Laureiro-Martinez D., *Cognitive control capabilities, routinization propensity and decision-making performance*, "Organization Science" 2014, Vol. 25.
- [31] Miller D., *What happens after success: the perils of excellence*, "Journal of Management Studies" 1994, Vol. 31.
- [32] Nelson R.R., Winter S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
- [33] Parmigiani A., Howard-Grenville J., *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives*, "Academy of Management Annals" 2011, Vol. 5.
- [34] Pentland B.T., *The foundation is solid, if you know where to look: comment on Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [35] Pentland B.T., Hærem T., Hillison D., *The (N) Ever-changing world: Stability and change in organizational routines*, "Organization Science" 2011, Vol. 22.
- [36] Piórkowska K., *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod” 2014, t. 27(2).
- [37] Salvato C., Rerup C., *Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities*, "Journal of Management" 2011, Vol. 37.
- [38] Schilke O., *On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism*, "Strategic Management Journal" 2014, Vol. 35.
- [39] Schreyögg G., Kliesch-Eberl M., *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28.

- [40] Teece D., Pisano G., *Dynamic capabilities of a firm: An introduction*, "Industrial and Corporate Change" 1994, Vol. 3.
- [41] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, Vol. 18.
- [42] Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., de Boer M., *Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities*, "Organization Science" 1999, Vol. 10.
- [43] Vogel R., Güttel W.H., *The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review*, "International Journal of Management Reviews" 2013, Vol. 15.
- [44] Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal" 2003, Vol. 33.
- [45] Winter S.G., *The satisficing principle in capability learning*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21.
- [46] Winter S.G., *Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss*, "Journal of Institutional Economics" 2011, Vol. 7.
- [47] Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1.
- [48] Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, "Academy of Management Review" 2002, Vol. 27.
- [49] Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, Vol. 13.

---

## ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE I RUTYNIZACJA

### Streszczenie

Celem publikacji jest rozpoznanie rutynizacji zdolności dynamicznych. W artykule przedstawiono definicje, komponenty oraz czynniki zdolności dynamicznych i rutyn organizacyjnych. Wykorzystaną metodą badań był przegląd literatury.

Podsumowano kluczowe ustalenia empiryczne, a także ujawniono odmienności w definiowaniu dwóch głównych konstruktów, tj. zdolności dynamicznych i rutyn organizacyjnych. Oprócz tego ustalono, że problem rutynizacji jest analizowany na poziomie strategicznym i operacyjnym organizacji. Wykazano także brak jednoznaczności, co do powiązania tych poziomów ze stopniem rutynizacji zachowań. Z jednej strony stopień rutynizacji jest postrzegany jako

niemal identyczny na obu poziomach, z drugiej zaś, że poziom rutynizacji na poziomie strategicznym jest wyższy niż na poziomie operacyjnym.

Badanie to ilustruje rutynowanie jako ważny aspekt dotyczący charakteru dynamicznych możliwości i identyfikuje poziom organizacyjny jako decydujący czynnik, który wspiera częściową konkurencyjną konceptualizację efektu rutynizacji na dynamiczne możliwości. Dlatego te odkrycia promują lepsze zrozumienie zdolności dynamicznych, jako zdolności do rekonfigurowania wiedzy i oferują potencjalną ścieżkę w kierunku pogodzenia rozbieżnych dyskusji akademickich na temat dynamicznych możliwości.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, RUTYNIZACJA, ZDOLNOŚCI OPERACYJNE**

---

## DYNAMIC CAPABILITIES AND ROUTINIZATION

### Abstract

The aim of this publication is the recognition of routinization of dynamic capabilities. In the article, the definitions, components and the factors of dynamic capabilities and organizational routines were presented. The scientific literature study was used as the method.

The key empiric researches were summarized, and the differences in defining of two main constructs, i.e. dynamic capabilities and organizational routines, were revealed. Apart from that, it was established that the issue of routinization is analyzed on the strategic and operational levels. Moreover, the lack of unambiguity of the connection between these two levels with the degree of routinization of behaviors was shown. On the one hand, the degree of the routinization is perceived as almost identical on both levels, however, on the other hand, the degree of routinization on the strategic level is higher than on the operational level.

This study illuminates routinization as an important aspect concerning the nature of dynamic capabilities and identifies the organizational level as a decisive factor that lends partial support to the competing conceptualizations of the effect of routinization on dynamic capabilities. These findings promote a better understanding of dynamic capabilities as knowledge-reconfiguring capabilities and offer a potential path toward reconciling the diverging academic discussion on dynamic capabilities.

**KEY WORDS: DYNAMIC ABILITIES, ROUTINIZATION, OPERATIONAL ABILITIES**

**JEL: M1, L12, M3**



# WPŁYW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ROZWÓJ INNOWACJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

## Wprowadzenie

Rozwój innowacji jest warunkiem koniecznym dla budowania przewagi konkurencyjnej nowych, jak również przetrwania już obecnych przedsiębiorstw w otoczeniu biznesowym XXI wieku. Różne rodzaje innowacji odgrywają odpowiednio znaczącą rolę dla zwiększania udziałów rynkowych, transformacji modeli biznesowych czy wzrostu wartości współczesnych przedsiębiorstw. Tworzenie i dostarczanie wartości dla klientów i innych interesariuszy wymaga innowacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Podstawę dla ich rozwoju tworzą zasoby materialne i niematerialne powiązanych ze sobą podmiotów – poszczególnych ogniw, zaś wykorzystanie potencjału synergii między nimi wymaga zarządzania kapitałem relacyjnym. M. Christopher utożsamiał istotę zarządzania łańcuchem dostaw z zarządzaniem relacjami z dostawcami i klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości [5, s. 3].

Wykorzystując w rozwoju innowacji oprócz wewnętrznych także zewnętrzne źródła, przedsiębiorstwa osiągają korzyści w świetle założeń zarządzania innowacjami otwartymi [2]. Wśród głównych argumentów przemawiających za współpracą z różnymi podmiotami w zakresie innowacji wymienia się: współdzielenie kosztów i ryzyka innowacyjnych projektów, potrzebę szybkich i częstych zmian w produktach ze względu na skracanie się ich cykli życia, rosnące znaczenie interdyscyplinarnego charakteru innowacji, powodujące, iż pojedynczym przedsiębiorstwom coraz trudniej jest rozwijać innowacje, wyłącznie bazując na własnych zasobach [10, 27]. Chociaż innowacje mogą być współtworzone w kooperacji w górę i w dół

---

\* Dr Barbara Ocicka – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

łańcucha dostaw, z rezultatów badania empirycznego przeprowadzonego przez autorkę w 2016 r. w Polsce wynika, że dostawcy stanowią najważniejszą grupę wśród uczestników łańcuchów dostaw współpracujących z producentami w rozwoju innowacji, niezależnie od strategii zarządzania łańcuchem dostaw i rodzaju innowacji [26]. W literaturze określono, iż od 40% do 60% możliwości tworzenia innowacji w łańcuchach dostaw pochodzi od dostawców [12, s. 98]. Na podstawie wyników badań The Center for Advanced Procurement Strategy o zasięgu międzynarodowym stwierdzono, że 83% badanych przedsiębiorstw dotychczas rozwinęło lub planuje rozwinąć programy rozwoju innowacji we współpracy z dostawcami [16, 39, s. 153]. Eksperti The Chartered Institute of Procurement and Supply również podkreślają, że budowanie partnerskich relacji z dostawcami stanowi istotny element strategii współczesnych łańcuchów dostaw jako potencjalne źródło innowacji [32]. Na przykład wśród liderów biznesu, wg raportu Unilever, zarządzanie projektami w relacjach ze strategicznymi dostawcami jest źródłem 70% innowacji w globalnym łańcuchu dostaw firmy [1].

Celem artykułu jest ocena wpływu zarządzania kapitałem relacyjnym z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw. Skoncentrowano uwagę na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie znaczenie ma kapitał relacyjny z dostawcami w zarządzaniu współczesnymi łańcuchami dostaw?
- Jakie relacje budują i jakie praktyki wykorzystują przedsiębiorstwa produkcyjne w zarządzaniu kapitałem relacyjnym z dostawcami w celu rozwoju innowacji?
- Jakie rodzaje innowacji są efektem współpracy z dostawcami?
- Jakie jest znaczenie partnerstwa innowacji z dostawcami w zarządzaniu procesem innowacyjnym oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw?

W artykule wykorzystano wnioski z pogłębionej kwerendy źródeł oraz wyniki badania przeprowadzonego od października do grudnia 2016 r. wśród 202 dużych (zatrudniających 250 i więcej pracowników) przedsiębiorstw produkcyjnych, prowadzących działalność w Polsce, reprezentujących różne branże. Badanie zrealizowano we współpracy z Centrum Badań Marketingowych Indicator Sp. z o.o. w Warszawie, za pomocą metody telefonicznych wywiadów wspomaganym komputerowo, tj. CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). Operat losowania stanowiła baza największych polskich przedsiębiorstw z tzw. Listy 500 według „Rzeczpospolitej” oraz baza Bisnode. Poza tym, na przykładzie strategii i praktyk wybranych przedsiębiorstw z różnych branż, przedstawiono studia przypadków i wypowiedzi menedżerów zarządzających zakupami i relacjami z dostawcami.

## 1. Kapitał relacyjny z dostawcami jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa

Jak podkreślił K. Obłój, „organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności” [25, s. 127]. W zarządzaniu wartością przedsiębiorstw następuje przesuwanie środka ciężkości ich wartości z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. Zgodnie z konstatacją M. Marcinkowskiej „dopiero pod koniec XX wieku świadomość, jaką już od dawna mieli przedsiębiorcy – że to właśnie w zasobach niematerialnych tkwią korzenie wartości przedsiębiorstwa – zaczęła na dobre przedzierać się do teorii zarządzania” [24, s. 194]. Przemiana podejścia doprowadziła do powstania terminu „kapitał intelektualny”, który jest definiowany jako różnica między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstw [31, s. 43]. Składają się nań różne elementy w zależności od wyboru koncepcji kategoryzacji spośród podejść przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie najpopularniejszych koncepcji kategoryzacji kapitału intelektualnego

L. Edvinsson	H. Saint-Onge	N. Bontis	K.-E. Sveiby	G. Roos i J. Roos	T. Stewart	A. Brooking
Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Indywidualne kompetencje	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Aktywa dotyczące ludzi
Kapitał strukturalny: ■ kapitał Klienta, ■ kapitał organizacyjny	Kapitał klientów (relacyjny)	Kapitał relacyjny	Struktura zewnętrzna	Kapitał organizacyjny	Kapitał strukturalny	Aktywa rynkowe
	Kapitał organizacyjny (strukturalny)	Kapitał strukturalny	Struktura wewnętrzna	Kapitał klienta	Kapitał klienta	Aktywa infrastruktury Aktywa własności intelektualnej

Źródło: [19, s. 82–93].

Według N. Bontisa kapitał relacyjny obejmuje nie tylko relacje z klientami, lecz także inne interakcje zewnętrzne organizacji, m.in. z dostawcami, a w rezultacie jego wartość zależy zarówno od reputacji firmy, lojalności oraz satysfakcji klientów, jak i od postrzegania przedsiębiorstwa przez dostawców [19, s. 88]. W literaturze określa się także, że kapitał relacyjny organizacji rozwija się w perspektywach wewnętrznej i zewnętrznej, kolejno odnoszących się do zasobów relacyjnych tworzonych przez interesariuszy, stanowiących organizację, oraz zbioru relacji z interesariuszami w otoczeniu [29, s. 307]. Kluczową umiejętnością jest zdolność do akumulacji, eksploatacji i odnawiania kapitału relacyjnego. Korzyścią z zarządzania kapitałem relacji jest renta relacyjna [9, s. 95]. Szczególną perspektywę dla jej osiągnięcia stanowi



zarządzanie łańcuchem dostaw, zwłaszcza w uwarunkowaniach konkurencyjności, bazujących na dążeniu do ograniczania posiadania aktywów na korzyść zwiększania ich dostępności przez współpracę z innymi podmiotami. Łańcuch dostaw obejmuje organizacje zaangażowane, przez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w formie produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom [5, s. 13]. Termin „łańcuch dostaw” sugeruje liniowy charakter powiązań i występowanie na każdym szczeblu jednego podmiotu, podczas gdy w rzeczywistości na każdym szczeblu funkcjonuje wiele firm, a każda z nich może być uczestnikiem różnych łańcuchów dostaw. Zgodnie z konstatacją M. Christophera słowo „łańcuch” powinno zostać zastąpione słowem „sieć”, ponieważ zwykle ma się do czynienia z wieloma dostawcami, dostawcami dostawców i wieloma klientami oraz klientami klientów, którzy tworzą cały system [5, s. 3]. Sieć dostaw może oznaczać sumę łańcuchów dostaw danego przedsiębiorstwa. Jak podkreślił M. Ciesielski, „na współczesnym rynku można spotkać sieci ze skomplikowanym układem łańcuchów dostaw” [6, s. 34]. Kapitał relacyjny stanowi zasób niematerialny przedsiębiorstw tworzących sieci dostaw, będących w istocie swoistymi „sieciami relacji”, zaś umiejętność ich konfiguracji zyskała miano kluczowej kompetencji menedżerów zarządzania łańcuchem dostaw w XXI wieku.

Teoria zasobowa determinuje potrzebę spojrzenia na relacje międzyorganizacyjne przez pryzmat nierównowagi. W dążeniu do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacja powinna posiadać zasoby wartościowe (cenne), rzadkie, nieimitowane lub trudne do imitacji, trudne do zastąpienia przez substytuty oraz efektywnie je wykorzystywać. Należy wskazać, że ograniczenie imitacji zasobów jest wynikiem głównie trzech powodów, takich jak: unikalność, historia i niejasność związków przyczynowo-skutkowych [25, s. 137]. Warto podkreślić, że „przedsiębiorstwa silniej konkurują ze sobą o zasoby niematerialne niż materialne”, a „wynika to z faktu, że zasoby niematerialne są trudniejszymi w imitacji i substytucji, stąd stają się kluczowymi w tworzeniu przewag konkurencyjnych” [8, s. 31].

Wartość sieci dostawców wynika z ich znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej i skutecznej realizacji strategii rozwoju firmy kupującej przez zarówno wykorzystywanie szans, jak i neutralizowanie zagrożeń. Dostawcy są źródłem różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych, determinujących rozwój innowacji, jak np.: innowacyjne materiały i komponenty, nowoczesne technologie produkcji, potencjał badawczo-rozwojowy pracowników czy wiedza o najlepszych praktykach i trendach rynkowych. Konfiguracja sieci dostawców firmy kupującej ma zwykle charakter unikatowy ze względu na powiązania rozwijające się w czasie, zarówno z bezpośrednimi dostawcami, jak i pośrednio z poddostawcami i innymi interesariuszami w ich otoczeniu biznesowym, tworzące związki przyczynowo-skutkowe. W rezultacie ocena atrakcyjności danej bazy dostawców ma zawsze charakter względny i stanowi źródło wartości w łańcuchu dostaw w zależności od strategii rozwoju przedsiębiorstwa

kupującego. Szczególnie mocno podkreśla się, że sieć dostawców mających potencjał rozwoju innowacji jest zasobem wartościowym, rzadkim, nieimitowanym oraz niepodlegającym zastąpieniu przez substytuty [39, s. 155–156], zaś umiejętność zarządzania kapitałem relacji z dostawcami decyduje o jego efektywnym wykorzystaniu w celu dyfuzji innowacji. Tymczasem wyniki badania KPMG wśród przedsiębiorstw w Polsce wykazały, że największą barierę dla współpracy z dostawcami w rozwoju innowacji stanowią w świetle opinii nabywców – niewystarczający kontakt z dostawcą i relacja biznesowa (44% wskazań respondentów), natomiast według odpowiedzi dostawców – sformalizowane, wielopoziomowe podejmowanie decyzji (43% wskazań) [18, s. 46].

Kapitał relacji z dostawcami – jako niematerialny zasób przedsiębiorstwa – tworzy suma jego relacji z obecnymi dostawcami. Jednak na podstawie analizy wydatków oraz wyników segmentacji charakter relacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami dostawców jest zróżnicowany. Ogólnie można zauważyć, że skłonność firm do budowania partnerskich relacji z dostawcami rośnie m.in. wraz ze zwiększającą się potrzebą poszukiwania zewnętrznych zasobów potrzebnych w procesach tworzenia i dostarczania wartości w łańcuchach dostaw, w szczególności zasobów rzadkich czy wymagających czasu i znaczących nakładów finansowych w celu ich wytworzenia we własnym zakresie. Natomiast zaangażowanie w pogłębianie współpracy w kierunku partnerstwa innowacji zostaje ograniczone i skoncentrowane na wybranych (kluczowych) dostawcach o strategicznym znaczeniu.

## 2. W dążeniu do partnerstwa innowacji z dostawcami

Według C. Cordóna i T.E. Vollmanna większość relacji we współczesnym biznesie ma charakter konfrontacyjny. Zostały one jednoznacznie nazwane przez wspomnianych autorów jako konfrontacja „rotwailerów”, czyli stron mających przede wszystkim na celu osiągnięcie najlepszego wyniku dla siebie przez zastosowanie agresywnych technik negocjacji [7, s. 17]. Natomiast współpraca jest określana jako rodzaj relacji między przedsiębiorstwami, w ramach której zaangażowane strony, na podstawie wzajemnych uzgodnień, inwestują i współdzielą zasoby, wspólnie podejmują decyzje, realizują cele, rozwiązują problemy. Bazuje ona na wzajemnym zaufaniu, współdzieleniu korzyści i ryzyka prowadzącym do osiągania lepszych efektów aniżeli bez jej podejmowania. W relacjach współpracy istnieją jednak jej różne poziomy, wśród których partnerstwo jest zaawansowaną formą powiązań i dotyczy szczególnie istotnej grupy uczestników łańcucha dostaw. Relacje partnerskie cechują się na tyle wysokim stopniem zaufania, iż ich rozwój może efektywnie zastąpić posiadanie zasobów, dlatego m.in. problematyka partnerstwa jest przedmiotem badań i prezentacji ich wyników w kontekście zasobowej teorii zarządzania.

Partnerstwo jest definiowane jako ciągła współpraca między prawnie niezależnymi organizacjami, bazująca na obustronnym zaangażowaniu we wspólne osiągnięcie i współdzielenie kosztów, ryzyka i korzyści [3, s. 123]. Wśród elementów partnerstwa wymienia się: zaufanie, współdzielenie efektów, regularną i częstą komunikację, ograniczoną liczbę stron relacji, przejrzystość informacji, wykorzystywanie dedykowanych zasobów, wspólne rozwiązywanie problemów i koordynowanie przedsięwzięć, wymianę wiedzy i doświadczeń oraz długoterminowe oczekiwania [38, s. 321]. Mianem „partnera” określana jest firma, z którą dane przedsiębiorstwo posiada trwałą relację dostawca–odbiorca, obejmującą zaangażowanie w dość znaczącym, długim okresie, wzajemne dzielenie się informacjami oraz korzyściami i ryzykiem wynikającymi z tej relacji [35, s. 207]. Jak wskazał A. Van Weele, partnerstwo według tej definicji jest osiągnięte przez mniej niż 1% firm w łańcuchach dostaw [35, s. 207]. Relacje partnerskie znajdują odzwierciedlenie w zawieraniu sojuszy czy aliansów strategicznych, definiowanych jako „porozumienia o współpracy między organizacjami pozostającymi autonomicznymi podmiotami, obejmujące przepływy i powiązania wykorzystujące ich zasoby i uzgodnioną strukturę zarządzania w celu wspólnego osiągnięcia celów zgodnych ze strategią rozwoju każdej z zaangażowanych stron” [38, s. 316]. Partnerstwo rozwija się między organizacjami, które wzajemnie uznają się za kluczowych partnerów dla rozwoju swej działalności i działają jak jedno „rozszerzone przedsiębiorstwo”. Niniejsze podejście można dostrzec w wiodących przedsiębiorstwach. Na przykład A. Jones, dyrektor zarządzająca strategicznymi sojuszami z dostawcami w łańcuchu dostaw Royal Philips, podkreśliła, że „biznes firmy rozwija się wraz z najlepszymi dostawcami, którzy aktywnie uczestniczą w innowacjach, współtworząc rozszerzone przedsiębiorstwo<sup>1</sup>” [17].

Zarządzanie relacjami z kluczowymi dostawcami jest definiowane jako zarządzanie relacjami stron, między którymi występuje znaczący poziom integracji procesów biznesowych i postrzegają się one wzajemnie jako rozszerzenie własnej działalności [33, s. 110]. Relacje te charakteryzują się wysokim poziomem zaangażowania, w którym osiągnięte korzyści przewyższają koszty rozwoju relacji. Budowanie partnerskiej współpracy zależy zatem od obu stron relacji. Równoległe do oceny i segmentacji dostawców przez nabywcę również dostawcy określają kryteria oceny i pozycjonowania klientów [35]. W dążeniu do partnerstwa mającego na celu współtworzenie innowacji w łańcuchach dostaw warunkiem koniecznym jest obustronne rozpoznanie atrakcyjności przez potencjalnych partnerów, którzy w rezultacie zarządzania kapitałem relacyjnym mogą stworzyć „sieć współzależnych i współpracujących ze sobą na partnerskich zasadach podmiotów, swoistą konfederację wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji” [30].

---

<sup>1</sup> „We will grow business with our best suppliers, those that actively contribute to innovation as our extended enterprise!” – Alison Jones, Head of Strategic Alliance Sourcing, Royal Philips.

W literaturze wskazuje się czynniki w największym stopniu decydujące o wyborze przedsiębiorstwa mającego potencjał partnera w łańcuchu dostaw. Jednym z najważniejszych aspektów jest dopasowanie organizacji pod względem strategicznym, relacyjnym i technologicznym, zorientowane na zbieżność długoterminowych celów strategicznych, podobieństwo kultur i struktur organizacyjnych oraz komplementarność zasobów i kompetencji [11]. Zwraca się również uwagę na etapy budowania partnerstwa zorientowanego na współtworzenie innowacji z perspektywy nabywcy, wśród których wyróżniono: inicjowanie, wybór partnera, formalne uzgodnienie warunków współpracy, implementację i ocenę relacji [34]. M. Tepic i inni zaakcentowali potrzebę i wartość zawierania formalnych porozumień o partnerstwie obejmujących m.in. prawa i obowiązki partnerów biznesowych, udział i rodzaj zasobów inwestowanych przez strony, zasady dotyczące praw własności intelektualnej czy procedury podziału korzyści i ryzyka lub rozstrzygania sporów. Podkreśla się także, że partnerstwo jest rodzajem powiązań międzyorganizacyjnych, które mogą nie być efektem formalnie negocjowanych porozumień i umów, lecz przede wszystkim wynikiem relacji międzyludzkich rozwijanych w sposób ciągły w perspektywie długoterminowej. W tym kontekście w pewnym stopniu jest ono także rezultatem mechanizmów społecznych, m.in. budowania relacji bazujących na personalnych interakcjach między ludźmi, zaufaniu czy podobieństwie kultur organizacji [38, s. 321]. Ich znaczenie w budowaniu partnerstwa stopniowo wzrasta wraz z doświadczeniem we wzajemnych relacjach i rosnącą reputacją partnera.

Warto również odnotować, że inwestycje w innowacje prowadzą do lepszych efektów, jako rezultat budowania długookresowych aniżeli krótko- i średniookresowych relacji z dostawcami. Y. Kim, T.Y. Choi oraz P.F. Skilton wykazali, że potencjał współtworzenia innowacji zależy od charakteru, struktury i intensywności relacji między partnerami biznesowymi [22]. Wspomniani autorzy wykazali zależność między potencjałem tworzenia innowacji a wymiarami relacyjnym i strukturalnym dwustronnych relacji biznesowych, które zostały zdefiniowane w tabeli 2. Najlepszym scenariuszem dla współtworzenia innowacji jest rozwój orientacji na partnerstwo przy jednoczesnej wysokiej intensywności relacji.

Dążenie do budowania partnerskich relacji może się zakończyć niepowodzeniem ze względu na brak zrozumienia układu sił między stronami. Im bardziej firma kupująca angażuje się w inicjatywy służące tworzeniu wartości, polegające na integracji dostawców we własne procesy biznesowe, np. przez wczesne włączanie dostawców w projektowanie i rozwój oraz w transfer wiedzy, tym większa staje się jej zależność od dostawców [20]. Wartość wynikająca z tej zależności powinna przewyższać jej potencjalne negatywne efekty, w innym przypadku firma musi podjąć działania zmniejszające tę zależność, skierowane na odzyskanie równowagi sił w relacjach. Z perspektywy dostawcy wraz z jego rosnącym zaangażowaniem zwiększa się bariera wejścia nowych podmiotów do bazy dostawców firmy kupującej. Wyniki badań wykazały,

że im wyższa jest koncentracja klientów danego dostawcy, tym wyższe są jego inwestycje w sferę badań i rozwoju związane z relacją z danym z klientem, a dodatkowo rozwój innowacji staje się procesem istotniejszym i efektywniejszym [23]. Silniejsze relacje dostawcy z danym klientem oraz integracja i koordynacja ich działań skutecznie motywują dostawcę do większych inwestycji w B+R i tworzenia innowacji w celu utrzymania konkurencyjnej pozycji rynkowej. Natomiast dostawcy znacząco redukują inwestycje w sferę B+R w relacjach z klientami zyskującymi względem nich zbyt wysoką siłę przetargową, a w rezultacie w tych uwarunkowaniach wyraźnie maleje intensywność, istotność i efektywność rozwoju innowacji [23]. Wskazuje się, że za silna presja na efekty działań dostawcy wpływa ujemnie na jego ocenę atrakcyjności danego klienta oraz redukuje potencjał i zaangażowanie dostawcy związane z daną relacją [7, s. 63]. Podobny efekt powodują uwarunkowania silnej konkurencji na rynku dostawców zapewniające możliwość szerokiego wyboru, która przyczynia się do wzmocnienia siły przetargowej klientów stającej się istotnym zagrożeniem dla zwiększania innowacyjności przez dostawców, zwłaszcza gdy klienci dążą do ścisłej kontroli ich marż zysku. Znajduje on również odzwierciedlenie w teorii zarządzania kontraktami niekompletnymi – dostawcy spodziewający się wzrostu siły przetargowej klienta i presji na własne zyski nie chcą podejmować ustaleń kontraktowych odnośnie inwestycji w innowacje *ex-ante* [23].

Tabela 2. Wymiary dwustronnych relacji B2B

Wymiar	Kierunek	Definicje
Relacyjny	Orientacja na partnerstwo	Celem budowania relacji jest osiągnięcie wysokiego poziomu obustronnego zaangażowania. Między partnerami panuje wysoki poziom zaufania, znajdujący odzwierciedlenie w sprawnym przepływie informacji. Współdzielą oni również normy oraz wartości istotne dla rozwoju relacji, m.in. dotyczące zarządzania konfliktami.
	Orientacja na transakcje	Celem każdej ze stron relacji jest osiągnięcie bezpośrednich korzyści. Poziom zaufania i zaangażowania obu stron jest niski, dlatego dzielą się one tylko wybranymi informacjami. Podstawą rozwiązywania konfliktów jest przede wszystkim dążenie do najlepszego własnego wyniku.
Strukturalny	Wysoka intensywność	Strony uzgadniają zasady i różnorodne sposoby rozwoju relacji. Częstotliwość nawiązywania interakcji jest wysoka, a ponadto bazują one na wypracowanych wspólnie procedurach i dobrych praktykach. Strony dokonują inwestycji związanych z relacją.
	Niska intensywność	Relacje, w których zasady i sposoby ich rozwoju są określone w ograniczonym stopniu i słabo zdefiniowane. Interakcje między stronami zachodzą nieregularnie i sporadycznie, nie bazują one na wspólnie uzgodnionych procedurach czy wypracowanych praktykach. Firmy dokonują w minimalnym stopniu lub w ogóle nie dokonują inwestycji związanych z relacją.

Źródło: [22, s. 321].

### 3. Zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami jako katalizator innowacji – wyniki badań i dyskusja

Rozwój współpracy z dostawcami, zorientowanej na innowacje, wymaga zaangażowania zakupów jako funkcji biznesowej o znaczeniu strategicznym. Determinuje ono praktyki zarządzania m.in. w zakresie definiowania potrzeb organizacji, kryteriów wstępnej i okresowej oceny dostawców czy zarządzania bazą dostawców. Prowadzi to do przedsięwzięć i projektów międzyfunkcyjnych, włączających dostawców, w dążeniu do współtworzenia innowacji w łańcuchu dostaw. Włączenie danego dostawcy w proces współtworzenia wartości zależy od wielu czynników, np.: rozpoznanego w segmentacji potencjału i kapitału relacji B2B, odzwierciedlonych zarówno w strategii zakupowej, jak i jej pochodnych, czyli w strategiach kategorii zakupowych i wobec dostawców [14]. Z perspektywy nabywcy nie wystarczy zidentyfikowanie dostawcy z innowacyjnym potencjałem, ważne jest również pozyskanie i utrzymanie jego zaangażowania [36]. Przedsiębiorstwa mogą podejmować różnorodne inicjatywy mające na celu pozyskanie dostawcy, utrzymanie relacji i jego ciągłe motywowanie do innowacyjnych projektów. Wśród bodźców zachęcających dostawców do współtworzenia innowacji – według oceny nabywców – można wymienić:

- długoterminowe partnerstwo,
- długookresowe umowy,
- przyjęcie do bazy stałych dostawców,
- lepsze warunki umów,
- preferencyjny wybór w nowych zakupach,
- podział korzyści (np. oszczędności) i ryzyka,
- wsparcie finansowe rozwoju dostawców,
- wyróżnienia i nagrody dla dostawców,
- współdzielenie większej ilości informacji z dostawcami (np. prognoz popytu i planów produkcji).

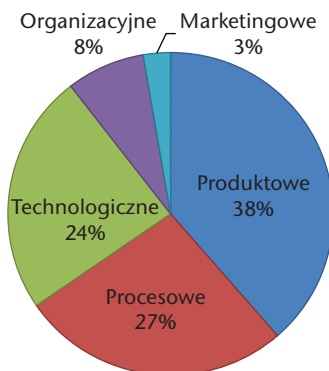
W ocenie dostawców determinantami wzrostu ich zaangażowania są czynniki, takie jak: możliwość rozwoju biznesu, pomoc w wejściu na nowe rynki, współdzielenie korzyści i ryzyka, wysoki stopień zaawansowania współpracy, czas trwania kontraktu i relacji [37, 28]. Bardzo ważnym aspektem integrującym kilka wymienionych dotychczas elementów jest rozwój dostawców (*supplier development*), określany w podejściu procesowym jako wspólny proces między dostawcą i nabywcą, stanowiący integralną część zarządzania relacjami z dostawcami, mający na celu realizację innowacyjnych projektów i działań w dążeniu do osiągnięcia wspólnych efektów, zdobywania przewagi konkurencyjnej i zwiększania wartości dodanej dla obu stron [13]. Rezultatem zaangażowania nabywcy w rozwój dostawcy jest zdobywanie pozycji preferowanego klienta, co może przynosić bardzo ważne korzyści, jak np.:

lepszy w porównaniu z konkurentami dostęp do innowacyjnych lub ograniczonych zasobów czy innowacji na wyłączność [28]. Jedną z firm, która podkreśla pozytywne efekty wspierania obszaru B+R przez funkcję zakupów zorientowaną na innowacje i blisko współpracującą z dostawcami, jest Faurecia, wskazująca jednocześnie, że zdobycie pozycji preferowanego klienta u dostawców jest dla przedsiębiorstwa najlepszym sposobem utrzymania przywództwa technologicznego oraz tworzenia wartości w długim okresie [15].

Współpraca zorientowana na współtworzenie innowacji rozwija się w relacjach z dostawcami mającymi strategiczne znaczenie w sieciach dostaw przedsiębiorstw, czyli w relacjach „par asów” [7]. Zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami stanowi zatem katalizator rozwoju innowacji w łańcuchach dostaw – im bardziej jest pogłębiona współpraca między dostawcą a nabywcą, a zatem im wyższy kapitał relacyjny, tym częściej przedsiębiorstwa współpracują w rozwoju innowacji. Dostawcy dodają wartość przez integrację własnej wiedzy i kompetencji z zasobami swych poddostawców i ich dyfuzję z klientami. Innowacje, w których rozwoju dostawcy nie tylko wymieniają wiedzę z klientami, lecz także ją wspólnie tworzą, powiększając zakres własnej innowacyjności i aktywnego zaangażowania, zostały określone w literaturze jako determinowane przez dostawców (*supplier-driven innovations*) [4]. Zaangażowanie dostawców w rozwój innowacji odnosi się do zasobów (technologii, inwestycji, informacji, wiedzy i pomysłów), których dostarczają, zadań, które wykonują, odpowiedzialności, którą ponoszą, ról, które odgrywają w łańcuchach dostaw. Ów potencjał jest wykorzystywany w różnych etapach procesu innowacyjnego. W fazach badań, rozwoju, projektowania, prototypowania i testowania, mających na celu tworzenie nowych i doskonalenie istniejących produktów, dysponując wiedzą ekspercką o rynkach surowców, materiałów, komponentów czy modułów oraz technologiach produkcji, dostawcy inicjują zastosowanie nowych elementów i wprowadzanie zmian w produktach lub procesach, dostarczają innowacyjne zasoby, podejmują przedsięwzięcia ich elastycznego dopasowania do potrzeb klientów, a także uczestniczą w przygotowywaniu prototypów i ich testach. Rozwijają innowacyjne procesy produkcji i dostaw, stosują innowacje technologiczne i organizacyjne, mając na celu tworzenie i dostarczanie jak najwyższej wartości dla klientów. Dostawcy w łańcuchach dostaw wielu branż pełnią rolę ogniwa posiadającego coraz większą odpowiedzialność nie tylko za produkcję, lecz także za projektowanie i rozwój produktów, transformując modele biznesowe w kierunku ODM (*original design manufacturer*).

Przedsiębiorstwa produkcyjne, uczestniczące w badaniu przeprowadzonym przez autorkę w Polsce w 2016 r., najczęściej współpracują z dostawcami w rozwoju innowacji produktowych (38,5% wskazań). Mając na uwadze liczbę i udział proc. wskazań przez respondentów, w dalszej kolejności dostawcy uczestniczą w rozwoju innowacji procesowych, technologicznych, organizacyjnych i marketingowych. Szczegółowe dane zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Rodzaje innowacji współtworzonych z dostawcami przez badane przedsiębiorstwa produkcyjne



Źródło: badanie własne.

Warto podkreślić, że dostawcy stanowią najważniejszą grupę partnerów współpracujących w procesach innowacyjnych w łańcuchach dostaw badanych przedsiębiorstw produkcyjnych. Producenci częściej budują partnerstwo innowacji z dostawcami bezpośrednimi, tzn. I szczebla – 155 wskazań, aniżeli z dostawcami II- i n-szczebla w strukturze łańcuchów dostaw – 64 wskazania wśród 202 firm uczestniczących w badaniu.

W zarządzaniu kapitałem relacji z dostawcami przedsiębiorstwa produkcyjne wykorzystują formy zaangażowania o różnym charakterze, skali i zasięgu, np.: wspólne projekty koncepcyjne i wdrożeniowe w obszarach głównych funkcji i procesów biznesowych, wzajemne oddelegowanie pracowników, fora dyskusyjne, seminaria, warsztaty i konferencje z dostawcami, wykorzystywane z jednej strony, do komunikowania dostawcom potrzeb w zakresie innowacji, a z drugiej zaś, do bliższego poznania ich potencjału i innowacyjnych projektów, a także w celu wyróżnienia przedsięwzięć godnych naśladowania. Wśród inicjatyw, których znaczenie wzrasta, wspieranych przez nowoczesne technologie, warto odnotować centra B+R oraz platformy cyfrowe. Źródłem przykładów dobrych praktyk w zarządzaniu relacjami zorientowanych na innowacje może być model wypracowany przez firmę Philips. Prowadzi ona Philips Research Center w Eindhoven, działające jako centrum otwartych innowacji, ułatwiające współpracę między różnymi uczestnikami sieci i ich interesariuszami, m.in. instytucjami naukowo-badawczymi i start-upami. Dodatkowo firma utworzyła specjalny portal dedykowany dla rozwoju otwartych innowacji, wykorzystywany w relacjach z dostawcami, o nazwie Join SPICE, który zapewnia dostęp do informacji i transfer wiedzy o innowacjach między jednostkami biznesowymi prowadzącymi działalność na całym świecie, wspierając dyfuzję innowacji w sieci.



Wykorzystanie potencjału współtworzenia i wdrażania innowacji we współpracy z dostawcami pozwala istotnie zwiększać wartość dostarczaną klientom i innym interesariuszom łańcuchów dostaw [21]. Innowacyjność dostawców może generować różnorodne korzyści, mając pozytywny wpływ na takie procesy biznesowe, jak np.: projektowanie produktów i ich komercjalizacja, zarządzanie przepływami produkcyjnymi czy realizacja zamówień, a także na kluczowe czynniki konkurencyjności, w tym np.: koszty, jakość, cykl dostaw, elastyczność czy odporność na negatywny wpływ zagrożeń. Do efektów istotnych dla obu stron relacji B2B w łańcuchu dostaw zaangażowanych w partnerstwo innowacji należą:

- wyższa koncentracja na kluczowej działalności przedsiębiorstwa;
- synergia poprzez integrację (połączenie) komplementarnych zasobów przedsiębiorstwa i dostawcy, w tym obustronny transfer wiedzy;
- rozwój dostawców;
- wzmocnienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez wzrost przychodów, redukcję kosztów lub wyższą efektywność zarządzania aktywami trwałymi i obrotowymi;
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej całego łańcucha dostaw poprzez wzrost wartości dla klientów końcowych i innych interesariuszy;
- poprawa efektywności i elastyczności procesu innowacyjnego;
- skrócenie czasu rozwoju i wdrożenia innowacji;
- podział kosztów i ryzyka w zarządzaniu procesem innowacyjnym.

## Podsumowanie

Przewodnim wnioskiem z rozważań autorki jest stwierdzenie, iż zarządzanie kapitałem relacyjnym z dostawcami stanowi silny katalizator rozwoju innowacji w łańcuchach dostaw. Kapitał relacyjny z dostawcami jest strategicznym zasobem niematerialnym, który zyskuje na znaczeniu w zarządzaniu sieciami dostaw wraz z rosnącą rolą strategiczną zakupów w biznesie XXI wieku. Im wyższa wartość kapitału relacyjnego z dostawcami, tym większy potencjał rozwoju partnerstwa zorientowanego na innowacje w relacjach B2B. Jego budowanie i zwiększanie na potrzeby rozwoju innowacji staje się istotnym elementem w działalności przedsiębiorstw, które realizują strategie biznesowe zorientowane na innowacje i konsekwentnie przenoszą cele strategiczne w tym zakresie na zarządzanie procesami i relacjami w łańcuchach dostaw. W świetle wniosków z kwerendy źródeł oraz wyników badania i studiów przypadków wybranych firm dostawcy są bardzo ważnymi uczestnikami powiązań sieciowych we współczesnym biznesie, dostarczającymi i współtworzącymi różne rodzaje innowacji w relacjach B2B. Włączanie dostawców we współtworzenie innowacji ma pozytywny wpływ na wartość i przewagę konkurencyjną zaangażowanych

przedsiębiorstw, a w rezultacie konkurencyjność łańcuchów dostaw. Celem dalszych prac naukowo-badawczych autorki będzie opracowanie założeń koncepcji i modelu zarządzania kapitałem relacji z dostawcami zorientowanych na rozwój innowacji oraz metody jego pomiaru.

## Bibliografia

- [1] Buch D., *Working together*, <https://www.unilever.com/about/suppliers-centre/working-together/> [26.11.2017].
- [2] Chesbrough H., *The Era of Open Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2003, Vol. 44.
- [3] Chicksand D., *Partnerships: The role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges*, „Industrial Marketing Management” 2015, Vol. 48.
- [4] Christensen P.R., Munksgaard K.B., Bang A.L., *The wicked problems of supplier-driven innovation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2017, Vol. 32.
- [5] Christopher M., *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Harlow 2011.
- [6] Ciesielski M., *Strategiczna rola łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, M. Ciesielski, J. Długosz (red.), PWE, Warszawa 2010.
- [7] Cordon C., Vollmann T.E., *The Power of Two. How Smart Companies Create Win-Win Customer-Supplier Partnerships that Outperform the Competition*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- [8] Cygler J., *Relacje między organizacjami – zarys koncepcji teoretycznych*, [w:] *Relacje między producentami a detalistami. Kontekst modeli biznesu*, J. Cygler, M. Witek-Hajduk, A. Napiórkowska, T. Napiórkowski, A. Sznajder, WN PWN, Warszawa 2016.
- [9] Czakon W., *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.
- [10] Danik L., Żukowska J., *Jakość współpracy w innowacjach*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [11] Emden Z., Calantone R.J., Droge C., *Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value*, „Journal of Product Innovation Management” 2006, Vol. 23.
- [12] Ferreiro T., Zappone-Fabre E., Cordon C., *The organizational design shift*, [in:] *The value chain shift. Seven challenges facing top executives*, C. Cordon, T. Ferreiro (eds.), IMD Global Value Chain Center, Lausanne 2014.
- [13] Gupta A., Margolis B., *Sustaining High Performance through Effective Supplier Development*, Accenture 2011.

- [14] Hespig F.H., Schiele H., *Purchasing strategy development: A multi-level review*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2015, Vol. 21.
- [15] *Innovating with existing and future suppliers*, <http://www.faurecia.com/en/innovation/innovation-faurecia-global-innovation-ecosystem> [26.11.2017].
- [16] Jennings R.J., *Managing Supplier Innovation*, CAPS Research 2015.
- [17] Jones A., <https://www.supplierinnovation.philips.com/> [29.11.2017].
- [18] Karasek J., Cichoń K., Żagun K., Stępień O., *Procurement Innovation Challenge – jak kupować innowacje, kupując innowacyjnie?*, KPMG 2017.
- [19] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [20] Kähkönen A.K., Lintukangas K., Hallikas J., *Buyer's dependence in value creating supplier relationships*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2015, Vol. 20.
- [21] Kibbeling M., van der Bij H., van Weele A., *Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction*, „The Journal of Product Innovation Management” 2013, Vol. 30.
- [22] Kim Y., Choi T.Ch., Skilton P.F., *Buyer-supplier embeddedness and patterns of innovation*, „International Journal of Operations & Production Management” 2015, Vol. 35.
- [23] Królikowski M., Yuan X., *Friend or foe: Customer-supplier relationships and innovation*, „Journal of Business Research” 2017, No. 78.
- [24] Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), Difin, Warszawa 2006.
- [25] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [26] Ocicka B., *Rozwój innowacji otwartych w świetle strategii zarządzania łańcuchem dostaw*, „Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu” 2017, nr 2(31).
- [27] Pełka W., *Nowe formy współpracy w zakresie działalności innowacyjnej firm*, [w:] *Partnersstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [28] Penka A., Schipper K., *Innovation in procurement. A new era of innovation in procurement process*, Capgemini 2012.
- [29] Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.
- [30] Rutkowski K., Ocicka B., *Awans Polski do światowej ligi zarządzania łańcuchami dostaw XXI w. – nieziszczalne marzenie czy realna przyszłość?*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH” 2011, nr 31.
- [31] Sopińska A., *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

- [32] Stevens J., *Three things you must know to build a strong supply chain*, <http://www.cips.org/en/supply-management/opinion/2017/october/three-ways-to-build-a-strong-supply-chain/> [21.11.2017].
- [33] Teller Ch., Kotzab H., Grant D.B., Holweg Ch., *The importance of key supplier relationship management in supply chains*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2016, Vol. 44.
- [34] Tepic M., Omta S.W.F., Fortuin F.T.J. M., Saris A., *Managing co-innovation partnerships: the case of Unilever and its preferred flavour suppliers*, [in:] *Open Innovation in the Food and Beverage Industry*, Woodhead Publishing Series in Food Science, Technology and Nutrition 2013, pp. 254–275.
- [35] van Weele A., *Purchasing and Supply Chain Management*, Cengage Learning, Andover 2014.
- [36] Wagner S.M., *Getting Innovation from Suppliers*, „Research Technology Management”, January 2009.
- [37] Wagner S.M., Bode Ch., *Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing*, „Journal of Operations Management” 2014, No. 32.
- [38] Wallace W.L., Xia Y., *Delivering customer value through procurement and strategic sourcing*, Pearson Education Limited, New Jersey 2015.
- [39] Yan T., Yang S., Dooley K., *A theory of supplier network-based innovation value*, „Journal of Purchasing and Supply Management” 2017, No. 23.

---

## WPŁYW ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM RELACJI Z DOSTAWCAMI NA ROZWÓJ INNOWACJI W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

### Streszczenie

Zarządzanie relacjami z dostawcami zyskuje coraz większą uwagę zarówno autorów prac naukowo-badawczych z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, jak i menedżerów w praktyce gospodarczej ze względu na istotne znaczenie w budowaniu wartości i przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Kapitał relacyjny z dostawcami stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstw zarządzających sieciami dostaw. Celem artykułu jest określenie wpływu zarządzania kapitałem relacji z dostawcami na rozwój innowacji w łańcuchach dostaw. Wnioski z kwereńdy źródeł literatury i badania empirycznego, zaprezentowane w artykule, prowadzą do konstatacji, iż zarządzanie kapitałem relacji z dostawcami stanowi silny katalizator rozwoju

innowacji. Dostawcy są głównymi partnerami w relacjach B2B we współtworzeniu innowacji w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw produkcyjnych prowadzących działalność w Polsce.

**SŁOWA KLUCZOWE: INNOWACJE, ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM RELACYJNYM, ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z DOSTAWCAMI, ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

---

## THE INFLUENCE OF SUPPLIER RELATIONAL CAPITAL MANAGEMENT ON INNOVATIONS DEVELOPMENT IN SUPPLY CHAINS

### Abstract

Supplier relationship management has received increasing attention in the recent supply chain management research and literature as well as in business practice due to its significance in building value and competitive advantage of contemporary companies. Supplier relational capital is a strategic resource of companies managing supply networks. The purpose of this paper is to outline the impact of supplier relational capital management on innovations development in supply chains. The findings based on both the literature review and empirical research presented in the article allow to conclude, that the supplier relational capital management is a strong catalyst for innovation development. Suppliers are main business partners in B2B relationships, participating in innovation co-creation in supply chains of manufacturing companies in Poland.

**KEY WORDS: INNOVATIONS, RELATIONAL CAPITAL MANAGEMENT, SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**JEL: L200, M110, O310**

# STATUS EPISTEMOLOGICZNY PROGNOZOWANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU W UJĘCIU ONTOLOGII DETERMINISTYCZNEJ

## Wprowadzenie

Przed naukami w ogóle, a naukami o zarządzaniu w szczególności stawia się wymóg spełniania trzech funkcji, a mianowicie: funkcji deskrypcyjnej (opisowej), eksplanacyjnej (wyjaśniającej) oraz predykcyjnej (prognostycznej). O ile konieczność wypełnienia dwóch pierwszych funkcji wydaje się bezdyskusyjna, o tyle stawianie wymogu pełnienia funkcji predykcyjnej wobec nauk o zarządzaniu będzie stanowić przedmiot dyskusji w niniejszym opracowaniu.

Przyczynkiem do podjęcia niniejszego tematu jest identyfikowany w literaturze przedmiotu permanentny kryzys w naukach o zarządzaniu [2, 5, 12, 13, 14, 17, 19, 21], którego jednym z wielu przejawów jest spór o moc predykcyjną nauk o zarządzaniu. Odpowiedź na pytanie, czy wobec nauk o zarządzaniu zasadne jest oczekiwanie spełniania funkcji predykcyjnej, wymaga uprzedniego określenia statusu epistemologicznego prognoz w naukach o zarządzaniu.

Celem artykułu jest zatem określenie statusu epistemologicznego prognozowania w naukach o zarządzaniu w ujęciu ontologii deterministycznej. Punktem wyjścia do rozważań w artykule jest hipoteza, zgodnie z którą status epistemologiczny prognozowania w naukach o zarządzaniu jest negatywny. Osiągnięcie celu artykułu wymaga przedstawienia istoty prognozowania w ujęciu deterministycznym, sformułowania warunków koniecznych pozytywnego statusu epistemologicznego i poprawa rozumowania pozwalającego przyjąć bądź odrzucić przedstawioną hipotezę.

---

\* Dr inż. Marcin Nowak – Politechnika Poznańska.

Zważywszy, że cel opracowania ma charakter systematyzująco-poznawczy, posłużono się metodą logicznej analizy oraz konstrukcji pojęciowej.

## 1. Istota prognozowania w ujęciu deterministycznym

Pierwotnym pojęciem względem prognozowania jest przewidywanie. Przewidywaniem można nazwać sąd o przyszłych stanach pewnego układu. Układem tym może być zarówno pogoda, zysk w przedsiębiorstwie, jak również stan emocji konkretnej osoby. Sąd może być oparty na racjonalnych bądź irracjonalnych przesłankach. Przykładem zastosowania irracjonalnych przesłanek do przewidywania przyszłych stanów pewnego układu mogą być karty tarota. Efekt procesu przewidywania przyszłych stanów pewnych układów na podstawie irracjonalnej przesłanki, wynikającej np. z układu kart tarota, nazywa się wróżbą. Szczególnym typem przewidywania, który prowadzi do uzyskania wróżby, jest wróżenie. Jeśli jednak sąd o przyszłości jest oparty na racjonalnych (intersubiektywnych) przesłankach, taki proces nazywa się prognozowaniem, a jego efekt – prognozą. Egzemplifikacją takiego rozumienia procesu jest prognozowania definicja pochodząca z *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, zgodnie z którą przez prognozę nazywa się „wynik przewidywania opartego na racjonalnych podstawach” [9, s. 188].

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że u podstaw naukowego uzasadniania określonych sądów leżą określone założenia dotyczące ontologicznej struktury rzeczywistości. Aby cokolwiek prognozować, musimy wszak założyć, że stany przyszłe w ogóle wystąpią – to po pierwsze. Po drugie, aby prognozować, musimy założyć, że istnieje jakikolwiek związek między stanami przeszłymi a stanami przyszłymi rzeczywistości. Brak jakiegokolwiek związku między stanami rzeczywistości w różnym czasie czyniłby proces prognozowania niemożliwym.

Jednym z najważniejszych poglądów w filozofii na związki zachodzące między zjawiskami rzeczywistości jest determinizm [18, s. 271]. Determinizm jest poglądem, zgodnie z którym między zjawiskami rzeczywistości zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Niekiedy związkom o charakterze przyczynowo-skutkowym przeciwstawia się związki o charakterze losowym. W opinii autora niniejszego tekstu jest to nieuprawnione<sup>1</sup>. Jako najprostszy przykład tzw. „zjawiska losowego” podaje się zwykle

---

<sup>1</sup> Stosunkowo często formułowane są sądy o tym, że dorobek mechaniki kwantowej falsyfikuje hipotezę o determinizmie przyrody, na który wskazywali np.: Parmenides, Kartezjusz, czy Leibniz. Często jako przykład falsyfikujący determinizm podaje się zasadę nieoznaczoności Heisenberga. Zasada ta nie oznacza jednak, że rzeczywistość nie jest efektem ciąg zjawisk przyczynowo-skutkowych, tylko to, że jako ludzie nie potrafimy (przynajmniej na razie) ich poznać, ponieważ nie dysponujemy takimi narzędziami pomiarowymi, które nie ingerowałyby w mierzony system. Tak więc zasada nieoznaczoności Heisenberga nie neguje w istocie przyczynowo-skutkowego obrazu świata; neguje natomiast możliwość poznania pewnego fragmentu rzeczywistości z wykorzystaniem znanych obecnie narzędzi. Mimo dorobku mechaniki kwantowej zarówno wielu fizyków,

wynik rzutu monetą [11, s. 54–58]. Wynik rzutu monetą nigdy jednak nie jest losowy [10, s. 89–92]. Jest zawsze zdeterminowany przez szereg czynników, takich jak: siła rzutu, częstotliwość rotacji monety w powietrzu, siła wiatru, wilgotność powietrza itd.. To, że nie potrafimy dokładnie określić przyczyn danego skutku, nie oznacza, że jest on losowy. Losowość jest zatem tylko pozorem. Podobnie rzecz ma się w przypadku giełdy, którą często opisuje się za pomocą tzw. procesów stochastycznych [1, s. 637–659]. Również w takim przypadku nie ma mowy o jakiegokolwiek losowości. Występowanie związków o charakterze przyczynowo-skutkowym jest w tym przypadku oczywiste. Przyczyną takiego, a nie innego kursu indeksu giełdowego w danym dniu są zrealizowane transakcje między uczestnikami giełdy. Przyczyną takiej, a nie innej transakcji, zrealizowanej przez uczestników giełdy, są aktualne struktury celów i środków działania uczestników transakcji. Przyczyną takich, a nie innych celów i środków działania jest np.: ich wiedza, skłonność do ryzyka, odczuwane emocje itd. uczestników transakcji. Przyczyną takiej, a nie innej wiedzy uczestników transakcji są np. działania zrealizowane dzień przed transakcją. Rozumowanie to można prowadzić *ad infinitum*. To, że kurs danego indeksu giełdowego traktuje się jak zjawisko losowe, wcale nie oznacza, że jest ono losowe, tylko, że tak się je traktuje. Dywagacje te nie przeczą jednocześnie temu, że traktowanie zjawisk przyczynowo-skutkowych, tak jakby były losowe, nie pozwala nam ich lepiej poznać.

Zważając na powyższe, pierwotnym założeniem ontologicznym w niniejszym artykule, w celu określenia statusu epistemologicznego prognozowania, jest determinizm<sup>2</sup>. Przez determinizm rozumie się przyczynowo-skutkową strukturę rzeczywistości. Według tego założenia światem kierują deterministyczne prawa przyrody [18, s. 271]. Jeżeli zatem stan świata jest wynikiem działań przyczynowo-skutkowych praw przyrody, przy założeniu znajomości tych praw oraz stanu świata, w określonym momencie możliwe jest dedukcyjne rozumowanie o stanie świata w dowolnym momencie. Możliwe jest zatem wnioskowanie o zarówno minionych stanach świata, jak i o stanach przyszłych.

Prognozą, w myśl filozofii determinizmu, można zatem nazwać wniosek dedukcyjny o przyszłych stanach rzeczywistości [8, s. 54–55]. Natomiast prognozowaniem można nazwać proces wnioskowania dedukcyjnego o przyszłych stanach rzeczywistości. Jeżeli prognozowanie dotyczy ekonomicznych aspektów rzeczywistości, to prognozowanie takie można nazwać prognozowaniem ekonomicznym, gdy natomiast dotyczy przedmiotu zainteresowania nauk o zarządzaniu, można je nazwać prognozowaniem w naukach o zarządzaniu. Proponowane definicje prognozy

---

jak i filozofów prezentuje postawę deterministyczną. Do najsłynniejszych deterministów na ścieżce zalicza się zwykle A. Einsteina oraz M. Borna. Wśród współczesnych indeterministów wyróżnić można filozofów, takich jak: Jan Woleński, Ted Honderich, Daniel Dennett, John Searle czy Sam Harris.

<sup>2</sup> Zgodnie z założeniem determinizmu status epistemologicznego prognozowania zjawisk losowych jest negatywny, ponieważ odnosi się do zjawisk w przyrodzie niewystępujących.



i prognozowania nie pozostają w sprzeczności z klasycznym rozumieniem pojęcia prognozy i prognozowania. Wszak wnioskowanie dedukcyjne stanowi powszechnie uznawany mechanizm racjonalnego uzasadniania. Jeżeli zakładamy, że następni wnioskowania dedukcyjnego odnoszą się do przyszłych stanów układu, to efektem wnioskowania będzie przewidywanie dotyczące przyszłości. Tak więc prognozowanie rozumiane jako wnioskowanie dedukcyjne o przyszłych stanach danego układu jest szczególnym przypadkiem przewidywań opartych na racjonalnych przesłankach.

Po wskazaniu związku między założeniem determinizmu praw przyrody z prognozowaniem należy przeanalizować mechanizm wnioskowania dedukcyjnego, prowadzący do sformułowania prognozy. Zobrazowaniu mechanizmu wnioskowania może posłużyć przykład pewnej konkretnej nici [8, s. 54–55]. Znane jest prawo nauki, zgodnie z którym nić obciążona ciężarem większym niż jej wytrzymałość na rozciąganie rozerwie się. Pomiar pewnej konkretnej nici wskazał, że jej wytrzymałość na rozciąganie wynosi 0,5 kg. Jednocześnie mamy zamiar na nici powiesić ciężarek o masie 1 kg. Celem jest sformułowanie prognozy dotyczącej tego, czy nić ulegnie rozerwaniu, czy nie. Przekładając wskazany opis na język analityczny, uzyskujemy następujące poprzedniki wnioskowania dedukcyjnego:

1. Zdanie ogólne *A*: Każda nić obciążona ciężarem większym niż jej wytrzymałość na rozciąganie zerwie się.
2. Zdanie jednostkowe *B*: Wytrzymałość na rozciąganie pewnej konkretnej nici wynosi 0,5 kg.
3. Zdanie jednostkowe *C*: Na pewnej konkretnej nici zostanie zawieszony ciężarek o masie 1 kg.

Zatem jeśli nastąpi *A* i *B* i *C* oczywiście jest, że nić się zerwie. Aby dojść do takiej konkluzji, niezbędne było określenie aktualnego stanu rzeczywistości, czyli warunków początkowych prognozowanego procesu, przedstawionych w formie zdań szczegółowych *B* i *C* oraz odwołanie się do ponadczasowego prawa przyrody wyrażonego zdaniem ogólnym *A*.

Podsumowując, aby sformułować prognozę, niezbędne jest określenie warunków początkowych, czyli stanu rzeczywistości w określonym momencie, oraz deterministycznych praw przyrody, które urzeczywistniają się w danym procesie. Warunki początkowe wyrażane są przez zdania jednostkowe (co najmniej jedno). Deterministyczne prawa przyrody wyrażane są poprzez zdania ogólne (co najmniej jedno). Prognozowanie jest zatem rodzajem wnioskowania dedukcyjnego polegającego na wywodzeniu następników z poprzedników zgodnie z właściwymi dla logiki formalnej dyrektywami wiedzytwórczymi. Status epistemologiczny wnioskowania dedukcyjnego jest, rzecz jasna, powszechnie akceptowalny – zarówno wśród empirystów (umiarkowanych), jak i racjonalistów.

Zważając na powyższe, można wskazać dwa warunki *sine qua non* pozytywnego statusu epistemologicznego prognozowania w naukach o zarządzaniu:

1. określenie warunków początkowych prognozowanego układu, a zatem wyznaczenie charakterystyki statycznej układu;
2. określenie ponadczasowych praw przyrody opisującej prognozowany układ, a zatem wyznaczenie charakterystyki dynamicznej układu.

W przypadku niespełnienia co najmniej jednego z powyższych warunków status epistemologiczny prognozowania w naukach o zarządzaniu należy uznać za negatywny.

## 2. Prognozowanie w naukach o zarządzaniu

Analiza statusu epistemologicznego prognozowania w naukach o zarządzaniu wymaga, po pierwsze, określenia specyfiki układów w naukach o zarządzaniu, po drugie, analizy możliwości sformułowania zdań szczegółowych określających warunki początkowe prognozowanego układu oraz, po trzecie, analizy możliwości sformułowania zdań ogólnych określających ponadczasowe prawa nauki.

### 2.1. Specyfika zarządzania

W literaturze przedmiotu wskazuje się często, że nauki o zarządzaniu mają charakter wieloparadygmatyczny. Na przykład Ł. Sułkowski wyróżnia cztery paradygmaty [15, s. 20]:

- neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy,
- interpretatywno-symboliczny,
- radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny),
- radykalnego humanizmu (postmodernizm).

W każdym z przedstawionych paradygmatów można wyróżnić szereg ujęć, zróżnicowanych pod względem sposobu stawiania i rozwiązywania problemów w naukach o zarządzaniu. Jednym z ujęć w ramach paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego jest podejście prakseologiczne, które ze względów historycznych jest uważane za fundamentalne dla nauk o zarządzaniu w Polsce. Współcześnie nurt prakseologiczny w naukach o zarządzaniu nie odgrywa kluczowej roli [14, s. 14]. Jako przyczyny takiego stanu rzeczy wskazuje się przede wszystkim: zbyt wysoki poziom uogólnienia rozważań, lokalność prakseologii (poza Polską nurt ten nie jest rozwijany na gruncie nauk o zarządzaniu) oraz trudność w tłumaczeniu dorobku polskiej szkoły prakseologicznej na język angielski [17]. Jednocześnie wielu badaczy wskazuje na niewykorzystany potencjał dorobku szkoły prakseologicznej w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu [4, s. 10]. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że prakseologia, w kontekście zarysowanego już kryzysu poznawczego, może pełnić rolę integracyjną dla nauk o zarządzaniu. Jako przesłanki pozytywnej roli prakseologii wymienia się zwykle konsekwentną

aparaturę pojęciową, skodyfikowane prawa i inne twierdzenia naukowe, spójność logiczną, metodę dedukcyjną, wypracowaną koncepcję przedmiotu i взгляду badawczego [16].

Przyjmując prakseologiczny взгляд badawczy, nie podejmując szerokich rozważań definicyjnych dotyczących pojęć, takich jak: organizacja czy zarządzanie, założono, że immanentnym elementem procesów zarządzania jest człowiek. Tym samym uznano, że nauki o zarządzaniu stanowią szczególny przypadek nauki o większym poziomie ogólności, jaką jest prakseologia. Przez prakseologię można nazwać naukę o ludzkim działaniu. Przykładami nauk prakseologicznych są zatem np. nauki o zarządzaniu, ekonomia, socjologia, politologia itd.

## 2.2. Określenie warunków początkowych układu

Immanentnym elementem każdego procesu zarządzania jest człowiek. Zatem przedmiotem prognoz w naukach o zarządzaniu są ludzkie działania. Działaniem nazywa się zwykle każde celowe zachowanie człowieka. Immanentnymi elementami działania są zatem: sformułowanie celu działania, określenie środków działania, które w opinii sprawcy są adekwatne dla osiągnięcia celu, oraz sama czynność ukierunkowana na osiągnięcie celu z wykorzystaniem zaplanowanych środków. Aby mogło zaistnieć jakiegokolwiek działanie, wymagane jest zatem świadome określenie tzw. struktury (ramy) celów i środków działania. Określenie zarówno celów, jak i środków działania jest zatem czynnością intelektualną (psychofizjologiczną), której przebieg zależny jest od szeregu czynników. Jednym z nich jest wiedza, rozumiana jako zbiór sądów o rzeczywistości podmiotu działania [por. 20, s. 368]. Szczególnym przypadkiem sądenia jest nadawanie znaczenia przedmiotom rzeczywistości. Znaczenia nadawane przedmiotom rzeczywistości przez podmiot działania nazywa się informacjami. Reprezentacje przedmiotów rzeczywistości, stanowiące podstawę tworzenia informacji, nazywa się danymi. Dane mają zatem charakter intencjonalny, odnoszą się do przedmiotu poznania. Reprezentacje przedmiotów rzeczywistości są znakami stanowiącymi przedmiot potrzeb podmiotu poznania. Zatem informacja powstaje jako skutek nadawania znakom określonego znaczenia. Reasumując, określenie stanu początkowego prognozowanego układu w naukach o zarządzaniu wymaga określenia stanu wiedzy podmiotu działania zależnego od informacji, którymi podmiot ten dysponuje.

Mechanizm tworzenia informacji przez podmiot poznania został opisany w koncepcji zwanej Teorią Ram Relacyjnych [3]. W teorii tej przedstawiono swoistą cechę ludzką, której podstawę stanowi posługiwanie się językiem. Cecha ta polega na umiejętności wywodzenia relacji zachodzących między pojęciami, bez bezpośredniego odwoływania się do ich desygnatów. Właściwość ta w sposób dynamiczny rozwija funkcję poznawczą, przyspieszając proces uczenia się – jest ona wyłączną cechą ludzi.

Inne zwierzęta, mimo że również posługują się pewnym językiem, nie są w stanie wywodzić relacji z samych pojęć, bez odwoływania się do ich desygnatów [7, s. 45–57]. Mechanizm poznawania (tworzenia informacji) według Teorii Ram Relacyjnych można przedstawić na następującym przykładzie. Podmiot działania na podstawie znaków (danych) tworzy informacje. Poprzez operowanie pojęciami możliwe jest generowanie dalszych informacji (a więc także sądów) bez odwoływania się do pierwotnych znaków, lecz wyłącznie do posiadanych już informacji. Informacje te w umyśle podmiotu działania tworzą swoistą złożoną sieć. Im podmiot działania (poznania) tworzy więcej informacji, tym system ten staje się bardziej złożony. Na etapie obecnego rozwoju nauk przyrodniczych niemożliwe jest odwzorowanie tego systemu nawet w najprostszych postaciach<sup>3</sup>. Do dzisiaj system informacji funkcjonujący w ludzkim umyśle traktowany jest jak model czarnej skrzynki. Sposób tworzenia informacji poprzez czysto pojęciowe tworzenie ram relacyjnych bez odwoływania się do pierwotnych znaków jest cechą specyficzną ludzi<sup>4</sup>. Zważając na powyższe rozważania, stwierdzić można, że skoro niemożliwe jest poznanie sieci informacji w umyśle człowieka, niemożliwe jest określenie stanu jego wiedzy. Niemożność poznania stanu wiedzy człowieka oznacza zatem niemożność poznania warunków początkowych układu składającego się z pojedynczego człowieka sprawcy działania.

Zatem rozumując *a minori ad maius*, niemożliwe jest ustalenie stanu układu składającego się z wielu podmiotów działania. Taka sytuacja jest swoista dla wszelkich instytucji (a więc organizacji, których elementem są ludzie). Zważając na powyższe, zasadne jest sformułowanie twierdzenia 1.

**Twierdzenie 1. Określenie stanu początkowego układu, którego elementem jest człowiek jest niemożliwe.**

Nawet gdyby określenie stanu początkowego układu w naukach o zarządzaniu było hipotetycznie, możliwe pojawiłby się kolejny nierozwiązalny problem. Mianowicie, każde ludzkie działanie powoduje zmianę stanu wiedzy jego sprawcy. Wynika to, z faktu, że immanentnymi elementami działania jest określenie celu oraz dobór środków służących, w opinii podmiotu, jego osiągnięciu. Oba elementy działania stanowią egzemplifikację nadawania znaczenia pewnym elementom rzeczywistości. Efektem działania są zatem zawsze informacje. Tym samym każde ludzkie działanie zmienia warunki początkowe prognozowanego układu. Jako że ludzie działają

<sup>3</sup> Zgodnie z tzw. psychofizjologiczną teorią poznania R. Ingardena wraz z rozwojem nauk przyrodniczych możliwym będzie poznawanie bytów abstrakcyjnych jednostkowych, takich jak ludzkie myśli. Istota tego podejścia polega na redukcji rozumu do funkcji mózgu, a myśli do stanów psychofizjologicznych [20, s. 416]. Od poznania pojedynczych ludzkich myśli do pełnego poznania sieci informacji w umyśle człowieka, a więc zarówno wszystkich jej elementów, jak i relacji między nimi droga wydaje się niezmiernie daleka.

<sup>4</sup> Istotę procesu tworzenia pojęć i wywodzenia z nich relacji bada się na wczesnych etapach rozwoju człowieka. Jak dotąd wszelkie próby modelowania tej specyficznej cechy w systemach sztucznej inteligencji kończą się niepowodzeniem.

niemalże bezustannie, układ taki charakteryzowałby się bardzo wysokim poziomem zmienności. Oznacza to, że nawet w czasie wyznaczania stanu początkowego takiego hipotetycznego układu, ten mógłby się istotnie zmienić.

### 2.3. Określenie praw przyrody określających zachowanie układu

Kolejnym warunkiem prognozowania w naukach o zarządzaniu, po ewentualnym sformułowaniu zdań szczegółowych określających stan początkowy układu, jest sformułowanie zdań ogólnych dotyczących praw przyrody. Występowanie ponadczasowych praw w naukach o zarządzaniu jest przedmiotem licznych dyskusji w literaturze przedmiotu [14, s. 14]. Jeżeli już wskazuje się na występowanie pewnych praw, to zaznacza się jednocześnie, że nie mają one charakteru bezwarunkowego [12, s. 10]<sup>5</sup>. Jako jedną z fundamentalnych przyczyn takiego stanu rzeczy wskazuje się niemożność sformułowania jakichkolwiek stałych matematycznych, które opisywałyby ludzkie działanie [6]. Niezależnie od sposobu rozstrzygnięcia problemu możliwości formułowania ahistorycznych praw przyrody, dotyczących ludzkiego działania, ze względu na treść twierdzenia 1 możliwe jest sformułowanie twierdzenia 2.

**Twierdzenie 2.** W ujęciu deterministycznym niemożliwe jest niezawodne wnioskowanie o przyszłych stanach układu, którego elementem jest człowiek.

Twierdzenie 1 oraz twierdzenie 2 konstytuują **zasadniczy wniosek artykułu, zgodnie z którym prognozowanie w naukach o zarządzaniu ma negatywny status epistemologiczny**<sup>6</sup>. Należy zaznaczyć, że twierdzenie 2 ważne jest w obrębie przyjętych założeń ontologicznych oraz epistemologicznych. Jednocześnie należy wskazać, że zgodnie z treścią twierdzenia niemożliwe jest *niezawodne* wnioskowanie o stanach systemów, których elementem jest człowiek. Oznacza to, że nawet w ujęciu deterministycznym możliwe jest skuteczne prognozowanie – jednak pozbawione cechy niezawodności (stąd wniosek o negatywnym statusie epistemologicznym). Cechą charakterystyczną dla nauk prakseologicznych jest to, że na dany skutek wpływać może szeroki wachlarz przyczyn. Prognozowanie, jako szczególny rodzaj przewidywania, opiera się na racjonalnych, intersubiektywnie sprawdzalnych i intersubiektywnie komunikowalnych przesłankach. Zwiększanie wiedzy dotyczącej stanu początkowego prognozowanego układu jest ukierunkowane na rozpoznawanie zarówno kolejnych przyczyn określonego stanu rzeczy, jak i dookreślanie ważności poszczególnych przyczyn w kontekście skutków danego procesu.

<sup>5</sup> Nie oznacza to jednak, że niemożliwe jest opracowanie teorii, która uzasadniałaby nomotetyczny charakter nauk o zarządzaniu. Obecnie w druku znajduje się artykuł autora niniejszego opracowania pt. „Nomotetyczność a idiograficzność nauk o zarządzaniu”, w którym wykazano, że możliwym jest formułowanie ahistorycznych praw w naukach o zarządzaniu, jako szczególnego typu zdań prakseologicznych.

<sup>6</sup> Negatywny status prognozowania w naukach o zarządzaniu dotyczą zarówno tzw. „krótkiego”, jak i „długiego okresu”, niezależnie od tego jak okresy te zostaną zdefiniowane.

Niezależnie, czy w procesie poznania podmiot posiada planowaną wiedzę o układzie, to każdorazowo, jako skutek działania, wytworzy o poznawanym systemie pewien zbiór informacji, który po nadaniu im znaczenia zwiększa zasób wiedzy podmiotu działania. Zważając na przedstawioną argumentację, należy stwierdzić, że poznanie systemu wpływa w sposób pozytywny na wiarygodność prognoz, jednak zważając na strukturę wiedzy stanowiącą podstawę ludzkich działań, a w szczególności prognoz, których przedmiotem są organizacje, niemożliwe jest określenie siły tego wpływu.

Wniosek zawarty w twierdzeniu 2 nie może być ekstrapolowany na koncepcje prognozowania, oparte na innych założeniach ontologicznych i epistemologicznych. Na przykład przyjęcie podejścia indeterminizmu skutkuje uznaniem za właściwe stochastycznego postrzegania stanów prognozowanego układu.

## Podsumowanie

Prognozowanie stanowi jedną z podstawowych funkcji nauk o zarządzaniu. Jednocześnie w literaturze przedmiotu zauważalny jest toczący się spór o ich moc predykcyjną. Zagadnienie mocy predykcyjnej wydaje się jednak wtórne wobec problemu bardziej zasadniczego, jakim jest status epistemologiczny prognozowania w naukach o zarządzaniu. Problem ten stanowił przedmiot rozważań w niniejszym artykule. Odnoszenie się do tak nakreślonego problemu wymagało sformułowania podstawowych założeń dotyczących płaszczyzny analizy. Wywód poczyniony w niniejszym opracowaniu stanowił egzemplifikację założeń determinizmu ontologicznego. Tym samym celem artykułu było określenie statusu epistemologicznego nauk o zarządzaniu w ujęciu ontologii deterministycznej.

Zgodnie z założeniami ontologii deterministycznej sformułowano dwa warunki konieczne do pozytywnego statusu prognozowania w naukach o zarządzaniu. Po pierwsze, możliwość określenia warunków początkowych prognozowanego układu (określenie charakterystyki statycznej układu), a po drugie, możliwość określenia ponadczasowych praw przyrody opisującej prognozowany układ (określenie charakterystyki dynamicznej układu). Określono organizację jako układ, którego immanentnym elementem jest człowiek. Skonstatowano, że określenie charakterystyki statycznej takiego układu wymagałoby poznania wiedzy wszystkich członków organizacji. W prowadzonym wywodzie, odwołując się do dorobku teorii ram relacyjnych, przedstawiono sekwencję tworzenia wiedzy w umyśle podmiotu działania. Efektem przeprowadzonego rozumowania był wniosek, że niemożliwe jest poznanie warunków początkowych prognozowanego układu, którego elementem jest człowiek. Tym samym sformułowano wniosek, że niemożliwe jest niezawodne wnioskowanie o przyszłych stanach takich układów. Zasadniczym wynikiem przeprowadzonego wyvodu

było to, że na gruncie ontologii deterministycznej status prognozowania w naukach o zarządzaniu jest negatywny. Przez negatywny status epistemologiczny rozumie się niemożność niezawodnego prognozowania przyszłych stanów układu. Nie oznacza to jednocześnie jałowości procesu prognozowania w ogóle, tylko wskazuje na jego istotne ograniczenia. Należy zwrócić uwagę, że zakres przyjętego rozumowania nie może być rozszerzany na podejście indeterministyczne, w którym procesy modelowane są stochastycznie.

## Bibliografia

- [1] Black F., Scholes M., *The pricing of options and corporate liabilities*, "Journal of Political Economy" 1973, No. 3.
- [2] Gasparski W., *Znaczenie i istota epistemologii oraz metodologii nauki o zarządzaniu*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Kieżun W. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [3] Hayes S.C., Barnes-Holmes D., Roche B., *Rational Frame Theory. A post-Skinnerian account of human language and cognition*, Plenum Press, New York 2001.
- [4] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [5] Koźmiński A.K., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, [w:] *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, Kieżun W. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [6] von Mises L., *Teoria a historia. Interpretacja procesów społeczno-gospodarczych*, Instytut Ludwiga von Misesa i Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [7] Ostaszewski P., Malicki S., *Człowiek – zwierzę werbalne: wprowadzenie do Teorii Ram Relacyjnych*, „Przegląd Psychologiczny” 2013, t. 56, nr 1.
- [8] Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2002.
- [9] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [10] Strzałko J., Grabski J., Stefański A., Perlikowski P., Kapitaniak T., *Dynamics of coin tossing is predictable*, "Physics Reports" 2008, No. 469.
- [11] Strzałko J., Grabski J., Stefański A., Perlikowski P., Kapitaniak T., *Understanding coin-tossing*, "The Mathematical Intelligencer" 2010, Vol. 32(4).
- [12] Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- [13] Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.

- [14] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [15] Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [16] Szpaderski A., *Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania*, „MBA” 2008, nr 3.
- [17] Szpaderski A., *Prakseologia a nauki o zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
- [18] Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981.
- [19] Trocki M., *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- [20] Woleński J., *Epistemologia. Poznanie, prawda, wiedza, realizm*, PWN, Warszawa 2007.
- [21] Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

---

## STATUS EPISTEMOLOGICZNY PROGNOZOWANIA W NAUKACH O ZARZĄDZANIU W UJĘCIU ONTOLOGII DETERMINISTYCZNEJ

### Streszczenie

Problematyka niniejszego artykułu mieści się w filozofii nauk o zarządzaniu. Celem artykułu jest określenie statusu epistemologicznego prognozowania w naukach o zarządzaniu na gruncie ontologii deterministycznej. Zważywszy, że cel opracowania ma charakter systematyzująco-poznawczy, posłużono się metodą logicznej analizy oraz konstrukcji pojęciowej. Efektem artykułu jest sformułowanie definicji pojęć, takich jak: dane, informacje, wiedza, prognoza oraz prognozowanie. Skonstatowano, że w odróżnieniu od nauk przyrodniczych status epistemologiczny prognozowania w naukach o zarządzaniu ma charakter negatywny. Opisano oraz wyjaśniono przyczyny takiego stanu rzeczy.

**SŁOWA KLUCZOWE: PROGNOZA, PROGNOZOWANIE, EPISTEMOLOGIA, WIEDZA**



---

## EPISTEMOLOGICAL STATUS OF PREDICTION IN MANAGEMENT SCIENCES IN DETERMINISTIC ONTOLOGY APPROACH

### Abstract

The issues of the article includes the philosophy of management sciences. The purpose of this article is to determine the epistemological status of forecasting in the sciences of management on the basis of deterministic ontology. Given that the aims of the study are systematizing and cognitive, they have been used for logical analysis and conceptual synthesis. The effect of the article is to formulate definitions of concepts such as data, information, knowledge, forecast and forecasting. It has been proven that, unlike natural sciences, the epistemological status of forecasting in management sciences is negative. The reasons for this state are described and explained.

**KEY WORDS: FORECAST, FORECASTING, EPISTEMOLOGY, KNOWLEDGE,  
MANAGEMENT SCIENCES**

**JEL: B4, D2**

# MODELOWANIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI NA POZIOMIE EPISTEMOLOGICZNYM<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Modelowanie w naukach o zarządzaniu dotyczy różnorodnych zagadnień, najczęściej złożonych. Stopień nieuporządkowania epistemologicznego funkcjonujących w literaturze przedmiotu modeli jest znaczący [4]. Dotyczy to zwłaszcza modeli metaforycznych, kognitywnych [5]. Wybór przez menedżera lub konsultanta biznesowego, najbardziej odpowiedniego modelu do rozwiązania konkretnego problemu z zakresu funkcjonowania organizacji, nastęcza na ogół problemy związane z luką wiedzy. W dodatku definicje licznych bytów pojawiających się w teorii zarządzania nie są jednoznaczne lub wystarczająco sformalizowane, co wiąże się z wprowadzaniem dodatkowej złożoności semantycznej do istniejącej już *a priori* złożoności i multidyscyplinarności opisów zagadnień merytorycznych. Stąd wynikają również kłopoty wyrażenia jakiegoś zjawiska lub procesu biznesowego w istniejącym języku formalnym, np. matematyki, logiki czy informatyki, co wymaga jednoznaczności znaczeniowej. Problem ten pojawia się szczególnie wtedy, gdy przedstawiciel nauk związanych z pomiarem próbuje porozumieć się z przedsiębiorcą, analitykiem biznesowym lub ekonomistą-humanistą. Brakuje wówczas często tego, co nazywamy interoperacyjnością modeli na poziomie semantycznym. Innymi słowy, obie strony nie potrafią znaleźć wspólnego języka quasi-formalnego, umożliwiającego wzajemnie jednoznaczne

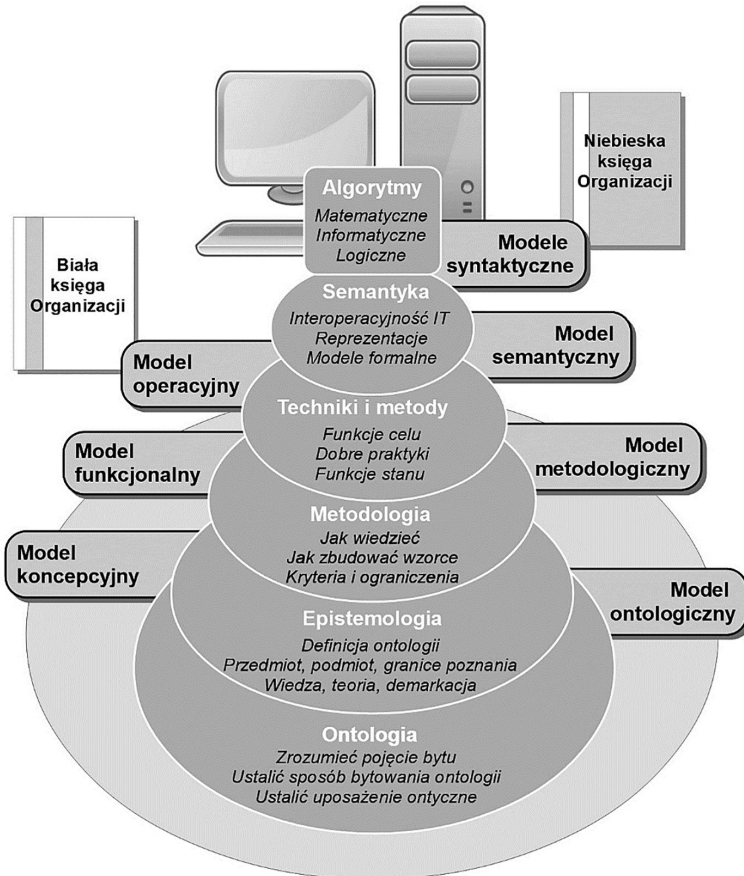
\* Dr hab. inż. Tadeusz Gospodarek, prof. WSB – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

<sup>1</sup> Praca wykonana w ramach projektu badawczego WSB we Wrocławiu pt. *Formalne obrazy organizacji*, finansowana ze środków na działalność statutową WSB we Wrocławiu, rok 2018.

Financial disclosure: This paper was a part of the scientific project *Formal Pictures of Organization*, supported by WSB Wrocław from the statutory funds on 2018 year.

rozumienie problemu. Najważniejszym przesłaniem jest wówczas stwierdzenie: jeżeli chcesz dojść do porozumienia – uporządkuj definicje we wspólnym języku.

Rysunek 1. Kaskada modelowania dla zagadnienia w języku formalnym



Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście jawi się cel niniejszego opracowania – ukazać modelowanie definiujące jako fundament wszelkich opracowań metodycznych i praktycznych, które następnie mają stanowić podstawę formalizacji w jakiejś formie mierzalnej, wyrażanej w języku informatyki lub matematyki. Nie da się opracować metody pomiarowej, nawet quasi-ilościowej, o ile nie zostanie stworzony model semantyczny definiujący miarę i skalę. A ten nie powstanie, jeżeli nie ma jednoznacznej definicji tego, co będziemy mierzyć, i nie ma modelu eksperymentu dotyczącego sposobu wykonania tego pomiaru. Praca ma za zadanie uporządkować wiedzę o budowaniu modeli

w logicznym ciągu (kaskada modeli), wychodząc z ujęcia systemowego i zasad teorii gier. Stosując zasady modelowania kaskadowego, menedżer i naukowiec mogą znaleźć wspólny język prowadzący do opisu działań biznesowych lub funkcjonowania organizacji. Praca odpowiada na pytanie: czy istnieje ogólny model epistemologiczny formułowania teorii na temat działalności gospodarczej i zarządzania oraz czy oparcie się na ujęciu systemowym pozwala stworzyć spójne modele semantyczne funkcjonowania organizacji.

W modelowaniu ekonomicznym, a zwłaszcza w kwestiach zarządzania, mamy do czynienia z kaskadą logiczną modelowania, którą można przedstawić, jak na rysunku 1. Finalnym etapem formowania kaskady modeli jest „niebieska księga zarządzania”, gdzie są prezentowane wszystkie algorytmy obliczania wskaźników, zmiennych, funkcji oraz są definiowane źródła pochodzenia danych, bezpośrednie sposoby ich pozyskiwania i przetwarzania. Jest to praktycznie szczegółowa instrukcja obsługi całej organizacji, ukazująca jej łańcuch wartości w ujęciu ilościowym (formalnym) oraz relacyjnym. Zawiera ona w sobie całość kontrolingu, monitoringu realizacji funkcji celu oraz zasady formalne prowadzenia kwantyfikacji ilościowo-wartościowej. Stąd też niebieska księga zarządzania organizacją jest ograniczona językowo do języków formalnych matematyki, logiki i informatyki (np. UML, OWL, RDF), z niewielkim komentarzem w języku mówionym, z określeniami quasi-formalnymi, charakterystycznymi dla danej dyscypliny wiedzy (np. technologii IT – software, algorytm, big-data).

Na poziomie semantycznym, ale nie interoperacyjnym opisem faktu w języku formalnym, mamy do czynienia z „białą księgą zarządzania organizacją”, będącą modelem definiującym w sposób sformalizowany w języku teorii zarządzania na poziomie kognitywnym to, co ma zostać obliczone. Przykładem może być tabela rachunku zysków i strat, wynikająca z załączników do ustawy o rachunkowości [20], albo układ wskaźników kontrolingu w metodzie KPI [5]. Ten model może stanowić pierwszy poziom interoperacyjności z modelami semantycznymi teorii IT. Kolejne wiążą się z wykorzystaniem modeli zawartych w niebieskiej księdze zarządzania (albo niebieskiej księdze organizacji). Żeby do tego dojść, musimy przejść całą ścieżkę kaskady modelowania – od poziomu ontologicznego do poziomu syntaktycznego – i nie da się pominąć żadnego pośredniego etapu, zanim komputer coś sensownego wyświetli na ekranie.

## 1. Luka intencjonalno-konsekwencjalna

Wyobraźmy sobie sytuację, w której mamy jakiś zamiar podjęcia działania. Innymi słowy, w czasie  $t_1$  mamy określoną intencję. Załóżmy, że ta intencja materializuje się w postaci działania w pewnym przedziale czasu  $\Delta t$  i w chwili  $t_2$  pojawiają się konsekwencje tego działania. W przedziale czasu  $\Delta t$  występuje niepewność wiedzy w kwestii

tęgo, co wiemy, w chwili  $t_1$ , a jak to być powinno w chwili  $t_2$  (na końcu). To jest luka intencjonalno-konsekwencjalna, którą każdy menedżer ma za zadanie pomniejszać na tyle, na ile się da, realizując projekty biznesowe. Dotyczy to wszelkich, racjonalnych działań ludzkich. W filozofii podobny problem jest zwany gilotyną Hume'a [10].

Dobre zdefiniowanie luki intencjonalno-konsekwencjalnej dla danego problemu ekonomicznego stanowi źródło sukcesu jego modelowania i ewentualnej formalizacji. Przy tym ważniejsze w biznesie jest trafne prognozowanie i wielowymiarowe rozważenie konsekwencji (analiza ryzyka, wrażliwości i scenariuszy zmienności otoczenia), aniżeli uzasadnianie za wszelką cenę słuszności bieżącej intencji, choćby najpiękniejszej. Podejście intencjonalne ma przede wszystkim miejsce w decyzjach politycznych, związanych z gospodarką, gdzie dominuje bieżąca intencja umożliwiająca kupienie sobie potencjalnych wyborców lub zyskanie czasu na przesunięcie aktualnych problemów ekonomicznych lub społecznych na jakąś przyszłość. Jest to ważniejsze od późniejszych konsekwencji ekonomicznych. A po pewnym czasie kolejna, najdoskonalsza zmiana zastanawia się nad kwestią: jak do tego mogło dojść?!

W biznesie takie działanie może zostać uznane za przestępstwo gospodarcze i być ścigane z mocy prawa. Tu bowiem liczy się ujęcie racjonalne, konsekwencjalne, a jednym z imperatywów menedżera jest redukcja niepewności przy podejmowaniu decyzji i ograniczanie ryzyka, zgodnie z zasadą „biznes to nie jest hazard, ale bezpieczne zarabianie pieniędzy”. Stąd tak ważne są modele epistemologiczne, definiujące kierunki działania i ujęcia funkcjonalne kwestii zarządzania organizacją.

W modelowaniu działalności gospodarczej na poziomie epistemologicznym należy wyróżnić siedem zasadniczych modeli, z których można wywieść wszystkie pozostałe niższego rzędu:

1. model luki intencjonalno-konsekwencjalnej (jako układ wiedzy o budowaniu kaskady modelowania dla danego przypadku);
2. model organizacji w ujęciu systemowym (jako układ wiedzy o przedmiocie i podmiocie zarządzania);
3. model działalności gospodarczej (jako układ wiedzy o oddziaływaniu systemów generujących wartość z otoczeniem);
4. model łańcucha wartości (jako układ wiedzy o funkcji celu i sposobie jej realizacji przy generowaniu wartości przez organizację);
5. model strukturalny działania ryzyka (jako wiedza o luce intencjonalno-konsekwencjalnej w działalności gospodarczej spowodowanej niepewnością przy podejmowaniu decyzji);
6. model etyczny działalności gospodarczej (jako wiedza o kryteriach aksjologicznych i moralnych działalności gospodarczej oraz jej ocenie w kategoriach dobra i zła wprowadzająca bariery *de facto*, a nie *de iure* na sposoby oddziaływania i relacje);
7. Model warstwowy łańcucha dostaw (jako wiedza o optymalizacji struktury, jej zasobów, oddziaływań i relacji wynikający z ogólnego modelu łańcucha dostaw).

## 2. Model epistemologiczny organizacji – ujęcie systemowe

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji organizacji [5] oraz modeli kognitywnych (metaforycznych) [15], takich jak: metafora organizacji jako maszyny, organizmu, mózgu, kultury... itp. Są to modele poziomu ontologicznego, gdzie próbuje się oddać sens bytowania przez użycie porównania literackiego, zaczerpniętego z języka mówionego, a nie tego bardziej sformalizowanego, stosowanego w teorii ekonomii i zarządzania. Niestety, nie mają one nic wspólnego z poziomem epistemologicznym definicji organizacji, co skutkuje między innymi niskim poziomem objaśniającym teorii nauk społecznych [4 s. 199–203]. Dlatego konieczne jest wprowadzenie do nauk o zarządzaniu określeń sformalizowanych, które mogłyby objąć jak najszerszy zakres sposobów bytowania organizacji w jej ekosystemie biznesowym. Sformułowania te powinny tworzyć spójny układ zdań, co uniemożliwia dowodzenie jednocześnie prawdy i nieprawdy na ten sam temat, wychodząc z identycznych założeń [4, s. 79]. Nie było by wówczas tak licznej reprezentacji paradoksów zarządzania, jaka obecnie występuje w literaturze.

Na podstawie wyników rozważań nad zastosowaniem programów badawczych w sensie Lakatosa do zagadnienia demarkacji w zarządzaniu [8] oraz prac na definicję funkcji stanu organizacji [6] została sformułowana definicja systemowa organizacji na poziomie epistemologicznym, która pozwala na spójność wyprowadzenia modeli niższego rzędu (metodologicznych i semantycznych) oraz uzasadnia istnienie szeregu koncepcji dotyczących kierunków i sposobów działania podmiotów biznesowych [5, s. 75].

**Definicja 1.** Organizacją jest jakakolwiek struktura  $S = [U, O, R, P]$  określona na zbiorze obiektów ekonomicznych (zasobów)  $U$  zawierająca:

1. niepusty zbiór  $U$  obiektów, nazywany zasobem struktury  $S$ ;
2. uporządkowany zbiór  $O$  dozwolonych oddziaływań w  $S$ ;
3. niepusty zbiór  $R$  relacji określonych w  $S$ ;
4. niepusty zbiór  $P$  procesów zmiany stanu zasobów  $U$ , oddziaływań  $O$  lub relacji  $R$ ;
5. układ sterowania rozwojem struktury  $S$  w czasie;
6. zdefiniowane cele istnienia struktury  $S$ ;
7. określoną miarę stanu struktury  $S$  i jej składników  $[U, O, R, P]$  w danej chwili.

Z definicji 1 wynikają następujące określenia (definicje pochodne):

- Zbiór  $S$  jest systemem ekonomicznym (uporządkowaną strukturą  $S$ ) zdolnym generować wartość, o zdefiniowanym w danej chwili stanie i celach egzystencji.
- Zarządzanie strukturą  $S$  jest kontrolowanymi w czasie zmianami jej stanu, w tym zmianami jej elementów: dostępnymi zasobów  $U$ , dozwolonych działań  $O$  oraz relacji  $R$  przez realizację procesów ze zbioru  $P$ .

- Oddziaływanie S z otoczeniem jest aktem wymiany kapitału, wymiany zasobów lub wartości na zasadach gry dwuosobowej o ustalonej sumie.

Co wynika z powyższej definicji? Wszelkie koncepcje metodologiczne zarządzania i modele niższego rzędu niż epistemologiczny mogą dotyczyć optymalizacji, tranzycji, przemian w zakresie czterech elementów struktury i nie ma potrzeby mnożenia kolejnych bytów. Na przykład jakakolwiek zmiana stanu kapitału może być określana przez zmianę stanu zasobów, zmiana relacji w strukturze może zoptymalizować procesy w organizacji, tranzycja marketingu do internetu oznacza zmianę w obszarze oddziaływań z otoczeniem, a wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego zmienia układ relacji wewnętrznych, ale nie zmienia mapy procesów (co najwyższej czynności w systemie wynagrodzeń). Takie ujęcie w znacznym stopniu porządkuje układ modelowania w zarządzaniu organizacją i koncepcje zarządzania, sprowadzając je do grup zagadnień optymalizacji w obszarze czterech głównych parametrów stanu organizacji.

Model epistemologiczny organizacji oparty na definicji 1 wykorzystuje dwa kolejne, niezwykle ważne byty związane z zarządzaniem: system generujący wartość oraz grę alokacji dóbr. Jeżeli ktoś twierdzi, że jakiś byt jest systemem i czyni to w sposób świadomy, a nie jedynie werbalny [18], to wprowadza on do dyskusji bardzo istotne kwestie epistemologiczne i metodologiczne do wszelkich dalszych rozważań nad tym bytem [3]. Legitymizuje przy tym stosowalność typowych metodologii systemowych, m.in.: interdyscyplinarne opisy sformalizowane, teorię złożoności i jej metody, modele czarnej oraz szarej skrzynki. Należy zatem wyjaśnić, z czym wiąże się pojęcie „system” w sensie cybernetycznym, wykorzystywanym w zarządzaniu i jego teoriach [4, s. 76–81].

**Definicja 2.** Systemem generującym wartość w otoczeniu (ekosystemie biznesowym) nazwiemy organizację określoną przez definicję 1, podlegającą jako byt zasadom aksjomatyki przedstawionych poniżej:

1. Zasada synergii działania podsystemów. Każdy system przejawia cechę synergii działania jego elementów składowych. Synergizm powoduje, że wynik działania systemu stanowi sumę działań jego elementów składowych, powiększoną o określoną wartość dodaną od całości struktury.
2. Zasada nierozłączności z kontekstem. Każdy system oddziałuje wzajemnie z otoczeniem. Wynik działania systemu nie może podlegać ocenom bezwzględny z pominięciem wpływu otoczenia. Każdy system jest autonomiczną częścią otaczającej go rzeczywistości, a nie izolowanym bytem rozpatrywanym w warunkach laboratoryjnych, tak jak eksperyment fizyczny. Eksperyment ekonomiczny jest jednorazowy i nie da się go powtórzyć w identycznych warunkach laboratoryjnych, bo przebiega on w zmieniającym się nieodwracalnie w czasie otoczeniu.
3. Zasada izomorfizmu strukturalnego. Różnie określone systemy mogą prowadzić do tego samego celu w różnym czasie i z różną efektywnością. Różne struktury

organizacji mogą prowadzić do tego samego celu biznesowego i być realizowane według różnych funkcji celu. Nie istnieje jedyna, uniwersalna forma organizacji odpowiednia dla dowolnego projektu biznesowego [14].

4. Zasada maksymalnej różnorodności (prawo Ashby'ego). System jest tym bardziej stabilny, im bardziej różnorodnie działania kontrolne są w nim zawarte. Oznacza to, że dla funkcjonowania systemu konieczna jest określona liczba dostępnych parametrów sterujących. Różnorodność (zaburzeń) może być zrównoważona przez różnorodność (reakcji systemu) [2]. Jeśli system ma być stabilny, liczba stanów jego mechanizmu kontrolującego musi być większa lub równa od liczby stanów w sterowanym systemie. Dla przykładu, jeżeli system ma dokonać wyboru jednej z dwóch sytuacji, musi posiadać różnorodność co najmniej dwuelementową zachowań, związaną z tymi obiema sytuacjami.
5. Zasada ograniczonej funkcjonalności systemu. Funkcjonalność systemu względem jakiegoś kryterium użyteczności zależy od sprawności jego najsłabszego elementu względem tego kryterium. Kryterium oceny może oznaczać: efektywność systemu, dynamikę, odporność na zakłócenia, elastyczność, produktywność itp. W przypadku organizacji realizującej określoną funkcję celu oznacza to konieczność wyszukania najsłabszego elementu swojej struktury i poprawienie jego funkcjonalności lub eliminację „wąskich gardeł” funkcjonalności.
6. Zasada optymalności działania. „Najogólniejszą, najbardziej powszechną, głęboką i wyrazistą przyczyną wszystkiego jest optymalność”. Zasada ta należy do grupy aksjomatów centralnych filozofii natury, na których opieramy tworzone zdania i hipotezy [16, s. 47]. Sformułowanie to nie definiuje kryterium „optymalności”, ale uogólnia powszechnie przyjmowane fakty, że w działaniach biznesowych imperatywem są wszelkie optymalizacje kosztów, działania, ryzyka, podatków, czasu tworzenia itp. Optymalność działania stanowi fundament prakseologii, wykorzystywanej w maksymalnym stopniu przez japońskie standardy systemów produkcji [11].

Co wynika z zaakceptowania definicji 2? Przede wszystkim na mocy ogólnej teorii systemów można stwierdzić zachodzenie faktów dotyczących bytowania systemu opisujących zachowania organizacji.

1. System podlega zasadzie ciągłości funkcjonowania w czasie. Reakcje na aktualne i przyszłe zdarzenia są zwykle efektem poprzednich zachowań, a rozwiązania problemów wynikają z istniejących aktualnie zasobów wiedzy, doświadczeń oraz różnorodności reakcji. Stąd wynikają modele drzew decyzyjnych [13], budowanie scenariuszy PEST oraz prognozy strategiczne [7]. Ciągłość funkcjonowania w czasie wiąże się bezpośrednio z ujęciem intencjonalno-konsekwencjalnym, uzasadniając istnienie luki wiedzy między intencją a konsekwencją.
2. System podlega działaniu reguły przekory (jest elastyczny). Można to wyrazić stwierdzeniem, że na każde działanie ze strony otoczenia, system odpowie



przeciwdziałaniem niwelującym zaburzenia równowagi mikro–makro (reguła LeChatêliera). Jest to ujemne sprzężenie zwrotne, stanowiące fundament modelu semantycznego kontrolingu – *Key Performance Indicators* (KPI) [5, rozdz. 4.9.1].

3. W systemach obowiązuje uśredniona stabilność całej struktury w czasie. Krótkotrwałe polepszenia jednego, lokalnego parametru struktury może prowadzić do długotrwałych problemów i trudności w okresach przyszłych dla całości. Źle uwarunkowana inwestycja rozbudowy jednego działu lub elementu portfolio może spowodować problemy całej struktury w przyszłości.
4. Każdy system wykazuje ograniczoną stabilność. Wynika to z ograniczeń zdolności jego reakcji na zaburzenie zewnętrzne ze względu na następujące kryteria:
  - a. stopień różnorodności systemu (im większa komplikacja, tym mniejsza możliwość kontroli i sterowania systemem);
  - b. zakres dopuszczalnej zmienności parametrów sterujących w czasie (im system jest bardziej elastyczny, tym wykazuje większe możliwości pozostania stabilnym);
  - c. wielkość zaburzenia i czas jego trwania (im większe zaburzenie zewnętrzne i dłuższy czas jego trwania, tym system ma mniejsze szanse na zachowanie stabilności mikro–makro).

Wszelkie działania makro skierowane przeciwko biznesowi (strukturom mikro) wywołują zgodnie z regułą przekory działania stabilizujące, skierowane przeciwko zaburzeniom pochodzącym z otoczenia. Nie da się w nieskończoność podnosić podatków, wprowadzać barier i uciążliwości przez władze. Elastyczność struktur mikro jest ograniczona, a w stanie równowagi chwiejnej każde, nowe zaburzenie może nie mieć odpowiednika wśród dostępnych różnorodności obronnych. Wbrew pozorom stosunkowo łatwo jest doprowadzić do katastroficznych zjawisk ekonomicznych w skali makro. Warto się nad tym problemem zastanawiać, albowiem gra systemów generujących wartość przeciwko otoczeniu jest fundamentem epistemologicznym działalności gospodarczej.

5. Istnieje graniczny poziom złożoności procesu, który system musi realizować. Rozwiązanie systemowe zagadnienia biznesowego może być trudniejsze i gorsze jakościowo niż osiągalne innymi metodami. Przy tym łatwe rozwiązanie w ujęciu systemowym może nie istnieć wcale. Ujęcie systemowe rzadko posiada ilościowy model semantyczny, pozostając przede wszystkim na poziomie modelowania funkcjonalności struktury stanowiącej organizację. Obiektywna konieczność stosowania skończonej liczby zmiennych i równań używanych w analitycznym modelu formalnym nie pozwala na wnioskowanie pewne. Godzimy się z faktem istnienia *ceteris paribus*, sami go wprowadzając dla uproszczenia modeli funkcjonalnych aż do poziomu czarnej skrzynki. Tracimy świadomie możliwość wglądu do wnętrza systemu i nie dajemy odpowiedzi na kwestię: jak system sobie z problemem poradził wewnątrz. Ale często takie uproszczenie wystarcza.

6. System zawsze odpowiada rozwiązaniem problemu z określoną zwłoką czasową. Próby szybkiego rozwiązania danego problemu przez system, generowanego już na poziomie symptomów zmian na wejściu, często tworzy nowe problemy. Dotyczy to zwłaszcza reakcji na zaburzenia zewnętrzne o znacznej amplitudzie. Przykładem mogą być reakcje organizacji na kolejne regulacje (zmiany reguł gry, nowe ograniczenia, nieprzewidziane koszty regulacji). System również nie odpowiada natychmiast na wewnętrzne zaburzenia jego funkcjonalności, zwłaszcza na zachwiania synergii działania jego komponentów (dysfunkcje).
7. Każdy system wykazuje relacyjność przyczynowo-skutkową działania. Przyczyna i skutek oddziaływania systemów między sobą lub systemu z otoczeniem niekoniecznie muszą być ze sobą bezpośrednio związane w czasie i przestrzeni. Często działania wdrożone tu i teraz pojawiają się jako odległy efekt po czasie. Typowym przykładem jest szkodnictwo gospodarcze polityków i rządów, którzy dla własnej korzyści i doraźnych celów przypodobania się tu i teraz określonej grupie lobbystów lub wyborców, podejmują kuriozalne gospodarczo decyzje, skutkujące w dłuższej perspektywie czasu perturbacjami dysfunkcji, podwyżkami obciążeń fiskalnych, upadłościami mikro, generując coraz bardziej przerośnięte biurokracalnie i niesprawne ekonomicznie państwo.
8. Każdy system wykorzystuje pewną formę minimum działania dla osiągnięcia celu. Może to być minimum nakładu energetycznego, minimum strat kapitału, minimum czasu itp. Obserwuje się to we wszelkich działaniach organizacji w kwestiach logistycznych, konsolidacjach, sieciowaniu struktur i optymalizacjach łańcuchów dostaw. Każde, racjonalne działanie menedżera prowadzi do minimalizacji kosztów funkcjonowania systemu. Zasada minimum działania odnosi się wprost do zasady optymalności.

Powyższe osiem stwierdzeń stanowi fundament modelowania systemowego działań biznesowych organizacji i obejmuje swoim zakresem większość zagadnień teorii zarządzania na poziomie metodologicznym oraz operacyjnym. Wyłączenie stanowią kwestie etyki i aksjologii, które same z siebie generują modele epistemologiczne dla analiz moralności działań i decyzji oraz ocen w kategoriach wartości, w szczególności dobra i zła. Kwestie te stanowią cechę działania systemów samorefleksyjnych. Należy do nich zaliczyć te organizacje biznesowe, które na poziomie intencji dokonują ocen etycznych i budują kryteria.

### 3. Metafora kognitywna a model epistemologiczny

W swojej publikacji G. Morgan [15] zaproponował metaforyczne ujęcie idei bytowania organizacji jako: maszyny, organizmu, mózgu, kultury, systemu politycznego, więzienia psychicznego, przepływu i transformacji i instrumentu dominacji.

Z każdą z metafor kojarzymy wyobrażenia określonych zachowań bliższe naszemu rozumieniu. Jak zatem można przejść z poziomu ontologii, jej uposażenia ontycznego i sposobu bytowania do układu modeli na poziomie epistemologicznym? Przyjmijmy, że w każdym przypadku organizacja jest zagadnieniem złożonym i nie da się rozpatrywać jej struktury oraz działania w ujęciu innym niż systemowe, choćby ze względu na udział człowieka w procesach biznesowych oraz adaptatywnym charakterze oddziaływań organizacji z otoczeniem.

Kultura jako byt przejawia się w społeczeństwach w formie realizacji procesów twórczych, wyróżnieniem się, sposobem bytowania jednostek przynależnych danej grupie kulturowej, sposobami interakcji z otoczeniem, przyjętymi normami moralnymi i etycznymi. Kultura określa typowe zachowania systemów otwartych. Jeżeli odniesiemy ów model do organizacji, to jest ona również systemem otwartym, z symbolicznym sposobem porozumiewania się i działaniem, odmiennym od działania innych. Wytwarza własne, kluczowe kompetencje oraz unikatowe zasoby klasy VRIN [4, rozdz. 5], umożliwiające indywidualizację charakteru organizacji, rozpoznawalność w otoczeniu oraz unikatowość kreowanej wartości. Biznes też kieruje się zasadami etycznymi. Już na podstawie tej pobieżnej analizy podobieństw uposażeń ontycznych dwóch powiązanych metaforycznie bytów kultury i organizacji można zauważyć zasadność takiego ujęcia i to nawet na poziomie analogii, a nie tylko metafory kognitywnej.

Teraz możliwe staje się przejście do modelu ujęcia systemowego, zaprezentowanego w publikacji. Struktura S, stanowiąca organizację, posiada: zbiór zasobów, który stara się doprowadzić do poziomu VRIN. Żeby to można było zrealizować, musi ona zbudować zbiór relacji wewnętrznych i zewnętrznych (wymiana informacji, budowanie wiedzy, uczenie się, samorefleksja). W tym momencie może rozpocząć oddziaływanie z otoczeniem, albowiem tylko tam ujawnia się tworzona wartość. Te oddziaływania podlegają regulacjom zewnętrznym i wewnętrznym (moralność, normy etyczne, uwarunkowania prawne). Pozostaje jeszcze zdefiniowanie procesów, które, podobnie jak w przypadku bytowania kultury w społeczeństwie, podlegają samodoskonaleniu stosownie do poziomu dostępnych zasobów, wiedzy, doświadczenia oraz informacji. Produktem działania organizacji zawsze jest wartość, którą może zaakceptować otoczenie. I w tym miejscu dochodzimy do poziomu gry przeciwko otoczeniu. To owa gra prowadzona w sposób ciągły, steruje naszym systemem na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Organizacja zmienia się, podobnie jak kultura zmienia się pod wpływem globalizacji.

## 4. Model działalności gospodarczej

Z modelu systemowego organizacji oraz jej zachowań adaptatywnych, samorefleksyjnych oraz wykorzystywania sprzężeń zwrotnych w optymalizacji funkcji celu jej działania, wynika pewien szczególnie obraz modelu epistemologicznego, dotyczącego

jej bytowania w ekosystemie biznesowym. Jest to zastosowanie koncepcji gry dwuosobowej przeciwko otoczeniu o skończonej sumie w pewnym przedziale czasowym pomiędzy intencją podjęcia określonych działań akwizycyjnych, a konsekwencją związaną z oceną wyniku [5]. Lukę wiedzy dotyczącą stanu jak jest, a jak być powinno, wypełnia gra, która w sposób adaptacyjny ustala równowagę pomiędzy graczami (por. rysunek 2), a tym samym redefiniuje równowagę mikro-makro.

**Definicja 3.** Dana intencja organizacji  $X$ , dotycząca alokacji należącego do niej dobra  $D$  w otoczeniu i uznania go za wartość przez to otoczenie jako konsekwencję podjętych działań akwizycyjnych, stanowi grę dwuosobową, gdzie graczem nr 1 jest organizacja, a graczem nr 2 jest jej otoczenie,

**Definicja 4 (definicja gry).**

Gra dwuosobowa przeciwko otoczeniu składa się z następujących elementów:

1. Strategii gracza nr 1, polegającej na alokacji w otoczeniu jak największej ilości dobra  $D$  za jak najwyższą cenę, wykorzystując do tego mechanizmy rynku oraz działania marketingowe.
2. Strategii gracza nr 2, polegającej na blokowaniu alokacji dobra  $D$  w najbardziej złośliwy sposób, wykorzystując mechanizmy konkurencji rynkowej i działania regulacyjne.
3. Wpłaty w postaci alokacji określonej (mierzalnej) ilości dobra  $D$  w otoczeniu i uznanie jego wartości  $W$  wyrażonej w jednostkach kapitałowych.

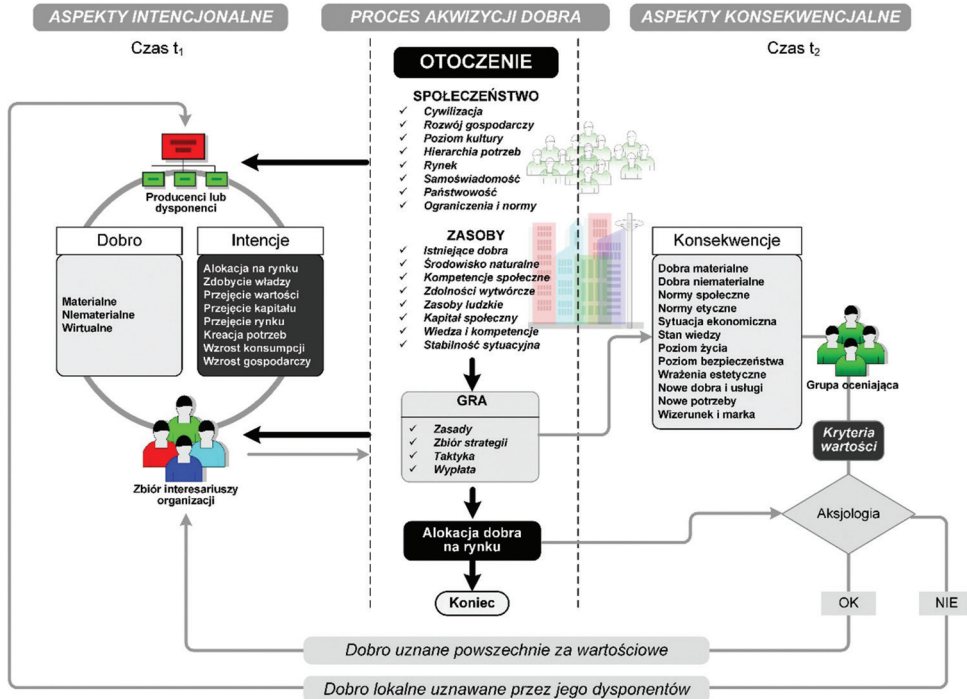
Jak widać z powyższej definicji gry, każde nowe dobro wprowadzane na rynek zaburza istniejącą na nim równowagę, co powoduje przesunięcia kapitałowe między różnymi jego interesariuszami. Sytuacja wprowadzania nowego dobra na rynek jest konfliktem wieloosobowym, który można rozłożyć na szereg gier dwuosobowych o sumie niezerowej. Czasami zdarza się sytuacja, że akwizycja nowego dobra nie pogarsza pozycji pozostałych graczy. Jest to idealne działanie równowagowe w sensie Pareto [5, rozdz. 3.1.3], najbardziej pożądane i najczęściej związane z działaniami w niszach rynkowych dóbr komplementarnych do istniejących już na rynku. Niestety, w większości przypadków dopuszczenie do rynku dowolnych dóbr powoduje zwykle Pareto-nieoptymalne skutki w strukturze spożycia i zmianach preferencji konsumentów, przekładające się czasami na katastroficzne przemiany społeczno-ekonomiczne. Jest to wytłumaczalne w pełni przez model systemowy działalności gospodarczej oparty na grze dwuosobowej przeciwko otoczeniu.

Organizacja będąca producentem lub dysponentem określonego dobra poprzez swoich interesariuszy formułuje w chwili  $t_1$  określoną intencję, zbieżną z funkcją celu. Bezpośrednim skutkiem fizycznej realizacji tej intencji jest alokacja dobra na rynku, zgodnie z zasadami prowadzonej gry akwizycyjnej, określonej przez definicję 3.

Strategia dysponenta dobra polega na takim wykorzystaniu wiedzy, dostępnych zasobów z globalnego łańcucha dostaw oraz metod oddziaływania społecznego, żeby przekonać otoczenie posiadające ustaloną cywilizację, kulturę, ekonomię oraz

zasoby o sensowności zaakceptowania nowej wartości. Na tej podstawie budowane są modele metodologiczne, funkcjonalne i operacyjne marketingu.

Rysunek 2. Systemowe ujęcie działalności gospodarczej na poziomie modelu epistemologicznego



Źródło: opracowanie własne.

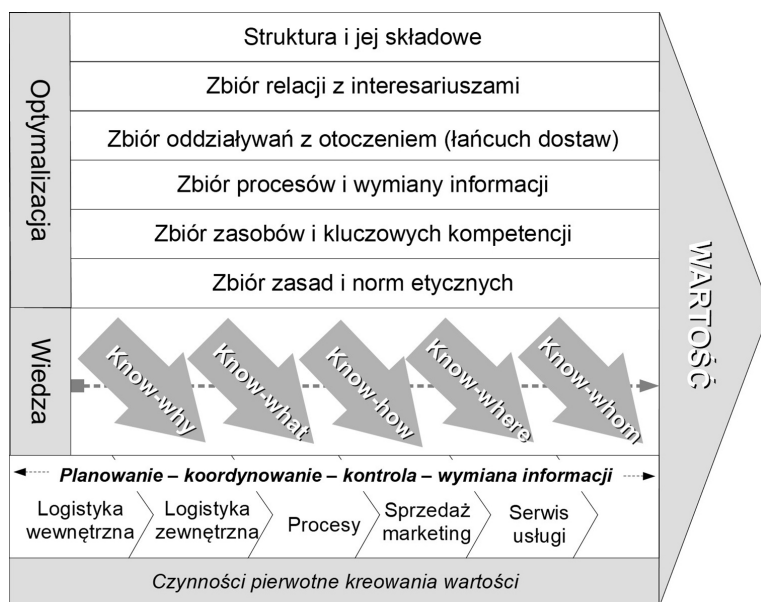
Strategia otoczenia polega na kwestionowaniu sensu pojawienia się na rynku kolejnego dobra i wprowadzania zaburzenia w obszarze preferencji, konkurencji oraz potencjalnych zmian zachowań związanych z funkcjonowaniem nowej wartości. Stąd biorą się modele ochrony konkurencji, bariery wejścia oraz cały szereg biurokratycznych ograniczeń związanych z funkcjonowaniem biznesu (koncesje, normy, podatki, opłaty itp.).

Wskutek dokonania wyplaty w grze pojawiają się określone konsekwencje w czasie  $t_2$ . Podlegają one ocenie aksjologicznej i weryfikacji, czy alokacja intencjonalnego dobra na rynku jest dobrem w sensie wartości ogólnej. Dla przykładu – działania mafijne i usługi oferowane przez mafie spełniają wszelkie kryteria prowadzenia działalności gospodarczej. Nie są one jednak oceniane pozytywnie przez społeczeństwo – przynajmniej to, które wykazuje się samorefleksją.

## 5. Model łańcucha wartości

Ujęcie systemowe, definiujące organizację jako strukturę, musi dostarczyć odpowiedzi na zasadniczą kwestię ontologiczną: jak bytuje organizacja i co jest celem jej egzystencji? Częściowej odpowiedzi udziela nam oryginalny model łańcucha wartości organizacji M. Portera [17]. Wymaga on uzupełnienia, uwzględniającego aspekty użycia wiedzy przy kreowaniu wartości i kluczowych kompetencji. Dodatkowo konieczne staje się ukierunkowanie modelu na biznesplan (model poziomu metodologicznego), który ukazuje cele działania poszczególnych podsystemów z obszaru pierwotnego łańcucha czynności kreujących wartość oraz metody oceny poziomu osiągnięcia tych celów.

Rysunek 3. Rozszerzony model łańcucha wartości organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W okresie, gdy model M. Portera został opublikowany (1985 r.), kwestie zintegrowanej wymiany informacji w całej strukturze i operowanie skumulowanymi w chmurze zasobami wiedzy nie były brane pod uwagę, ponieważ technologia na to nie pozwalała. Dlatego w dzisiejszej wersji modelu konieczne staje się dodanie do czynności zarządzania z oryginalnego modelu (planowanie, koordynowanie, kontrola) dodatkowego elementu – wymiany i obiegu informacji (por. rysunek 3). Bez tego trudno

sobie wyobrazić poważniejszy system generujący wartość i wykorzystujący sprzężenia zwrotne w procesach autoadaptacji do warunków otoczenia. Rozwój technologii ICT wymusza ich uwzględnianie w budowaniu łańcuchów wartości oraz definiowaniu łańcuchów dostaw na poziomie funkcjonalnym każdej organizacji.

W powyższym modelu struktura i jej składowe oznaczają układ zasobów, który może być reprezentowany przez model mapy użycia zasobów RDF (*Resource Description Framework*) na poziomie metodologicznym. Zbiór relacji z interesariuszami uwzględnia aspekty, takie jak: zarządzanie kadrami, systemy wynagrodzeń oraz systemy motywacji, a także opis zaspokojenia akcjonariuszy, urzędów skarbowych i innych na poziomie metodologicznym i semantycznym białej księgi zarządzania organizacją. Zbiór oddziaływań z otoczeniem zawiera w sobie epistemologiczny model łańcucha dostaw, a poza tym wszystkie modele metodologiczne realizacji wymiany wartości z otoczeniem oraz przepływów kapitałowych, wiedzy itd. Z kolei zbiór zasobów i kluczowych kompetencji organizacji jest bytem decydującym o jej tożsamości w otoczeniu oraz jej wyróżnieniem się na rynku. Kluczowe kompetencje pozwalają na użycie zasobu wiedzy w sposób oryginalny i przynależny danej organizacji. Równocześnie pozwalają na konwersję wiedzy niejawnej do poziomu ujawnienia umożliwiającego odpowiedź na kwestie: *know-why*, *know-what*, *know-how*, *know-where* i *know-whom*, związane z racjonalnością celu realizowanego biznesu. W końcu zbiór procesów i wymiany informacji umożliwia zbudowanie reprezentacji formalnej organizacji w formie mapy procesów wspieranej obiegiem dokumentów i informacji w całej strukturze. W ten sposób prezentowany model łańcucha wartości stanowi fundament dla każdego biznes planu, strategii czy też projektu tranzycji.

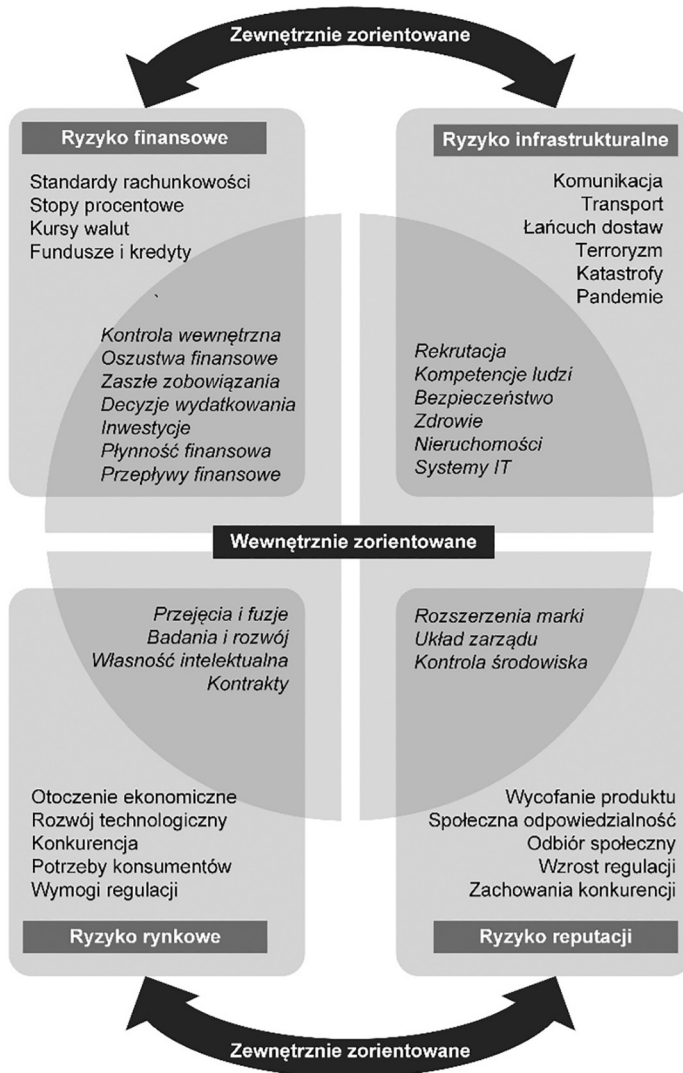
## 6. Model definiowania ryzyka

Model łańcucha wartości podlega weryfikacji przez otoczenie, które zmienia się w sposób ciągły w czasie, a dodatkowo nie daje się opisać w formie skończonej liczby zmiennych i równań. Stąd ważnym aspektem staje się analiza ryzyka w każdym łańcuchu wartości, a co za tym idzie budowania układu modeli umożliwiających na metodologiczne szacowania i symulacje wrażliwości systemów na zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne. Ograniczenie niepewności w podejmowaniu decyzji oraz redukcja ryzyka w biznesie stanowi imperatyw każdego menedżera. Nie dziwi zatem fakt, że we wszelkiej dokumentacji dotyczącej projektów inwestycyjnych, takich jak: studium wykonalności, biznes plan czy też strategia rozwoju, kwestie oszacowania ryzyka i ustalenia możliwości jego redukcji stanowią jeden z kluczowych aspektów.

Ryzyko jest racjonalną ontologią teorii zarządzania, dla której określono modele epistemologiczne: definiowanie ryzyka, jego pochodzenie występowanie i skutki w powiązaniu z luką intencjonalno-konsekwencjalną działań gospodarczych. Episte-

mologiczno-metodologicznym ujęciem ryzyka w biznesie jest norma ISO 31000:2009 [12], najlepiej przedstawiona w opracowaniu AIRMIC, ALARM, IRM z roku 2010 [1].

Rysunek 4. Model epistemologiczny układu działania ryzyka



Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko dzieli się na zewnętrznie zorientowane i wewnętrznie zorientowane, przy czym wyróżnia się jego cztery główne klasy: finansowe, infrastrukturalne, rynkowe, reputacji (por. rysunek 4). Z faktu występowania różnych form ryzyka wynika

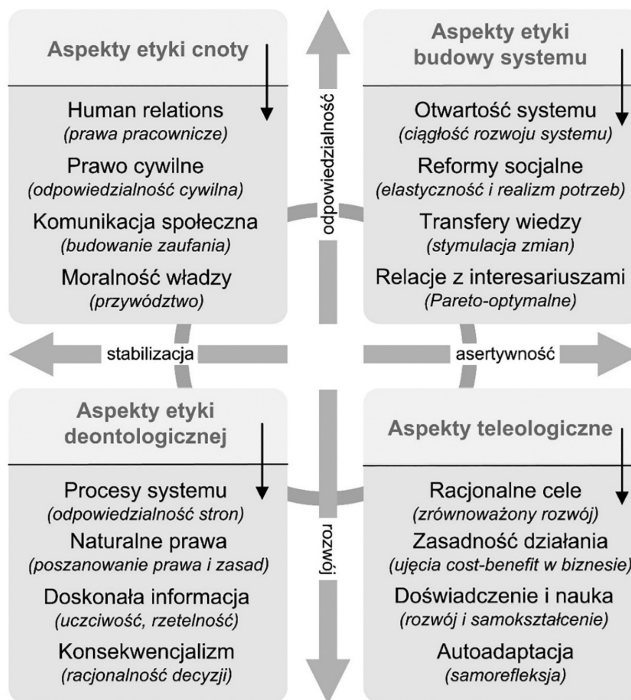


konieczność zbudowania własnego modelu metodologicznego postępowania dla każdego łańcucha wartości, a następnie zbudowania modelu semantycznego, dotyczącego jego pomiaru oraz redukcji, zgodnie z zaleceniami normatywnymi.

## 7. Model epistemologiczny etyki biznesowej

Spółeczna odpowiedzialność biznesu stanowi obecnie jeden z ważnych nurtów w zarządzaniu. Problematyka ta wiąże się przede wszystkim z występowaniem zjawisk, takich jak: asymetria informacji między oferentem a rynkiem, wykorzystywanie dominującej pozycji, działania przestępcze, działania władz przeciwko własności, działalność polityczna w obszarach gospodarki i wiele innych. Model epistemologiczny prowadzi wówczas do układu czterech klas problemów: aspekty etyki cnoty, aspekty etyczne budowania struktury, aspekty etyki deontologicznej, aspekty asertywności (por. rysunek 5). Jest to punkt wyjścia do ustalania kryteriów aksjologicznych w kategoriach moralnych.

Rysunek 5. Aspekty etyczne biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Model etyczny, zaprezentowany na rysunku 5, ukazuje pewien zbiór zachowań organizacji i koncepcji zarządzania, gdy brany jest pod uwagę określony aspekt strategii rozwoju, czy też gdy skupiamy się na dokumencie planistycznym typu biznesplan. Jest to pewien zbiór samoograniczenia się w działaniach, pozostający w ścisłej relacji z definicją systemową organizacji. Warto zauważyć, że zbiór dozwolonych oddziaływań oraz relacji wiąże się ściśle z zasadami etycznymi, np.: „nie czynź drugiemu, co tobie niemiłe”, albo „cokolwiek czynisz, czynź rozważnie i patrz końca”. To są ograniczenia wynikające z norm moralnych, które funkcjonują w danym otoczeniu biznesowym. Z nich można wywodzić metody postępowania akceptowane społecznie i modele poziomu funkcjonalnego (metodologiczno-semantyczne), korygujące bezwzględne optymalizacje ekonomiczne.

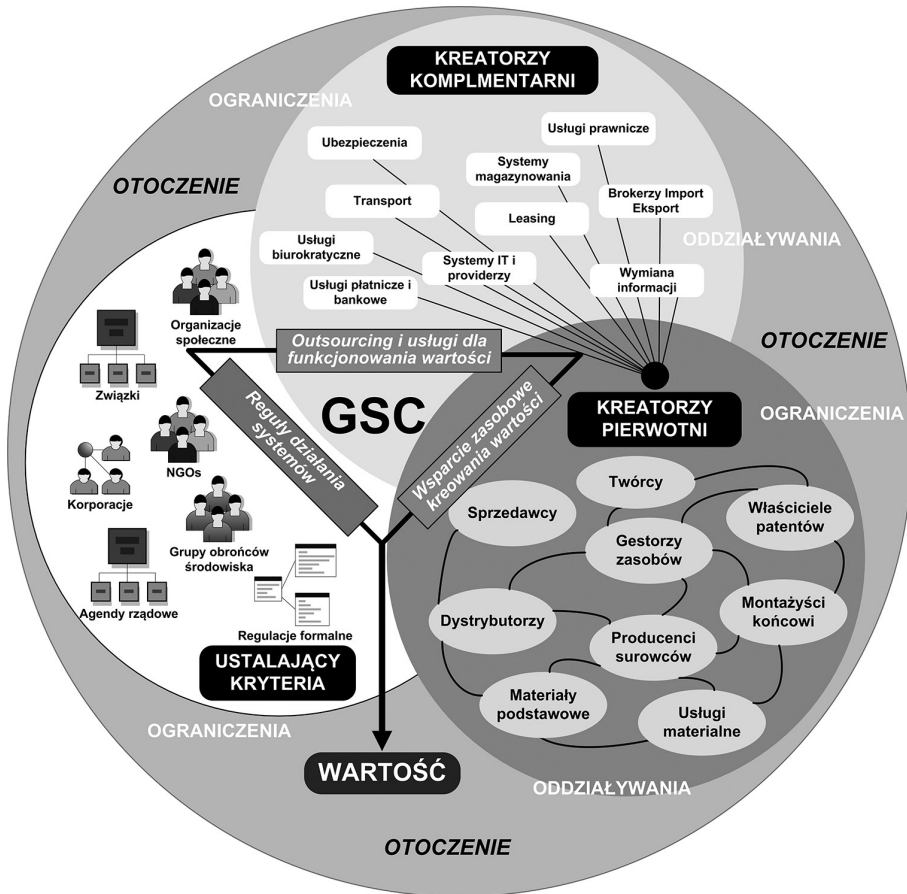
## 8. Model epistemologiczny łańcucha dostaw

Ostatnim modelem, istotnym z punktu widzenia modelowania organizacji na poziomie koncepcji działania (model funkcjonalny ontologiczno-epistemologiczny, por. rysunek 1), jest trójwarstwowy układ łańcucha dostaw.

Jest to układ trzech warstw logicznych powiązanych ze sobą określonymi relacjami. Organizacja może stanowić element jednej z nich. Dla przykładu – kreatorzy pierwotni potrzebują wsparcia usług profesjonalnych od warstwy kreatorów komplementarnych. Ci nie mogliby tworzyć wartości i oferować usług, gdyby nie było takich potrzeb ze strony pozostałych, dwóch warstw. Warstwa ustalających kryteria i reguły działania oddziałuje na kreatorów wartości, nakładając na nich różne zobowiązania, normy, obowiązki oraz nakazy natury etycznej. Jest ona źródłem znacznej niepewności w działaniach kreatorów wartości ze względu na dominującą pozycję sprawczą określonych zachowań w otoczeniu biznesowym. Na przykład różne agendy rządowe przeszkadzają w prowadzeniu działalności gospodarczej, wprowadzając chaos regulacyjny do otoczenia i wymuszając niekorzystne rozporządzenie zasobami przez organizacje.

Model globalnego łańcucha dostaw (GSC) służy tworzeniu własnego, lokalnego łańcucha dostaw organizacji (LSC), powiązanego z jej łańcuchem wartości (stanowi jego element) na poziomie metodologicznym budowania biznesplanu. Na strukturę LSC mają istotny wpływ modele definiowania ryzyka (rysunek 4) oraz etyki biznesu (rysunek 5), wprowadzając korekty na dowolność ustalania relacji i oddziaływań. W ten sposób dopełnia się obraz koncepcyjny organizacji i możliwe jest skuteczne przejście do kolejnych etapów formalizacji jej obrazu.

Rysunek 6. Model epistemologiczny łańcucha dostaw organizacji



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zaprezentowano układ modelowania kaskadowego oraz najważniejsze modele poziomu epistemologicznego, dotyczące bytowania organizacji w jej ekosystemie biznesowym. Stanowią one punkt wyjścia do formalizacji opisu prowadzonej działalności gospodarczej. Ujęcie systemowe okazuje się nadrzędnym logicznie modelem budowania wiedzy, z którego można wywodzić spójne modele metodologiczne, określające pożądane kierunki alokacji wartości w otoczeniu dzięki zastosowaniu sprzężeń zwrotnych. Informacje aksjologiczne pochodzą od obserwatorów z otoczenia organizacji i definiują potrzeby oraz warunki prowadzenia gry biznesowej. Bazując na modelu systemowym organizacji oraz ujęciu teorii gier w odniesieniu do

działalności biznesowej, dochodzimy do modelu bytowania systemu generującego wartość w formie łańcucha wartości. Na ten model nałożone zostają pewne więzy, których źródłem zasadniczym jest otoczenie. Jest to ryzyko, które ogranicza dowolność działania przez lukę wiedzy na poziomie decyzyjnym oraz normy moralne, które ograniczają sposoby oddziaływania lub budowania relacji. Końcowym efektem budowania modelu konceptualnego funkcjonowania organizacji jest ustalenie optymalnego lokalnego łańcucha dostaw skorelowanego z jej łańcuchem wartości, w którym się zawiera i jej ekosystemem biznesowym. Takie postępowanie umożliwia utworzenie modelu metodologicznego (np. biznesplanu), który opisuje sposoby osiągnięcia zakładanych celów na poziomie zapytań *know-why* oraz *know-what*.

Finalne modelowanie epistemologiczne znajduje swoje odzwierciedlenie w strukturze biznesplanu, który jako ustrukturyzowana całość stanowi dokument planistyczny na poziomie metodologicznym, definiujący przedsięwzięcie gospodarcze i opisujący jego cechy oraz sposoby realizacji. Z prezentowanego ujęcia wynika uzupełnienie koncepcji łańcucha wartości o aspekty związane z wykorzystaniem wiedzy oraz systemów IT. Przedstawiona koncepcja modelowania odpowiada twierdząco na postawione pytania badawcze, a w szczególności ukazuje spójność epistemologiczną ujęcia systemowego przy tworzeniu bazy wiedzy dla budowania modeli funkcjonalnych, metodologicznych i semantycznych. Ujęcie systemowe wykorzystujące lukę intencjonalno-konsekwencjalną ukazuje kierunki redukcji złożoności modeli funkcjonalnych i ich formalizację semantyczną, prowadzącą do interoperacyjności z modelami IT.

## Bibliografia

- [1] AIRMIC, ALARM, IRM, *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, [https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf) [20.03.2018].
- [2] Ashby W.R., *Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1956.
- [3] Bertalanffy von. L., *General System Theory. Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York 1968 (wydanie polskie: *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984).
- [4] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2012, [https://books.google.pl/books?id=Aoylq9TbUrsC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pl/books?id=Aoylq9TbUrsC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [20.03.2018].
- [5] Gospodarek T., *Biała księga zarządzania*, Difin, Warszawa 2018.
- [6] Gospodarek T., *Physical Reasoning in Management Science*, "Acta Physica Polonica A" 2010, Vol. 17, No. 4, pp. 658–668, <http://przyrbwn.icm.edu.pl/APP/SPIS/a117-4.html> [20.03.2018].

- [7] Gospodarek T., *Zarządzanie dla racjonalnego menedżera*, Difin, Warszawa 2014.
- [8] Gospodarek T., *Representative Management as a Rational Research Program in Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*, "International Journal of Economics and Business Research" 2009, Vol. 1, No. 4, pp. 409–421.
- [9] Gospodarek T., *Systemy ERP. Modelowanie, projektowanie, wdrażanie*, Helion, Gliwice 2015.
- [10] Hume D., *A Treatise of Human Nature*, Oxford, Clarendon Press, London 1965, p. 469 (reprint I wydania).
- [11] Imai M., *Kaizen, Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [12] ISO 31000:2009, *Risk management – Principles and guidelines* (PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne) <http://sklep.pkn.pl/pn-iso-31000-2012p.html> [20.03.2018].
- [13] Jackson M., Staunton M., *Zaawansowane modele finansowe z wykorzystaniem Excela i VBA*, Helion, Gliwice 2004.
- [14] Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, MA 1967.
- [15] Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [16] Pogorzelski W., *O filozofii badań systemowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
- [17] Porter M.E., *Competitive advantage*, Free Press, New York 1985 (wydanie polskie: *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006).
- [18] Sokal A., Brickmont J., *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i Spółka, Warszawa 2004, <https://fptbsp.files.wordpress.com/2011/04/modne-bzdury-a-sokal-j-bricmont1.pdf> [20.03.2018].
- [19] Ustawa o rachunkowości, Dz.U.z 1994 r. Nr 121 poz. 591, z dnia 29.09.1994, tekst jednolity na podstawie Dz.U. z 2016 r. poz. 1047, 2255, z 2017 r. poz. 61, 245.
- [20] Wróblewski D. (red.), *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*, Wyd. CNBOP-PIB, Józefów, 2015, [https://www.cnbop.pl/wydawnictwa/ksiazki/zarządzanie\\_ryzykiem.pdf](https://www.cnbop.pl/wydawnictwa/ksiazki/zarządzanie_ryzykiem.pdf) [20.03.2018].

## MODELOWANIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI NA POZIOMIE EPISTEMOLOGICZNYM

### Streszczenie

Praca dotyczy modelowania działalności organizacji na poziomie epistemologicznym. Opisano układ kaskady modeli do definiowania interoperacyjności ekonomicznej i IT poziomu semantycznego. Celem była spójność opisu działalności ekonomicznej w quasi-formalnym ujęciu systemowym. Użyto koncepcji gry przeciwko otoczeniu oraz luki intencjonalno-konsekwencjalnej do opisu oddziaływań mikro-makro, co gwarantuje istnienie rozwiązań optymalnych. Zdefiniowano model działalności gospodarczej, system generujący wartość oraz organizację jako strukturę czterech zmiennych jej stanu. Uzyskano spójność epistemologiczną proponowanego ujęcia dla budowania modeli funkcjonalnych, metodologicznych i semantycznych w obszarze teorii zarządzania i działania organizacji. Zaproponowano układ siedmiu sprzężonych modeli epistemologicznych, koniecznych do uzyskania spójności opisu na poziomie semantycznym. Praca może być wykorzystana w praktyce optymalizacji zarządzania organizacjami i tworzenia reprezentacji formalnych dla systemów IT wspomagających podejmowanie decyzji.

**SŁOWA KLUCZOWE: MODEL EPISTEMOLOGICZNY, ZARZĄDZANIE, UJĘCIE SYSTEMOWE, MODELOWANIE KASKADOWE, MODEL SEMANTYCZNY, INTEROPERACYJNOŚĆ, TEORIA GIER, MODEL DZIAŁALNOŚCI, MODEL ETYCZNY**

## MODELLING OF ORGANIZATION'S ACTION ON EPISTEMOLOGICAL LEVEL

### Abstract

This paper explains modelling of acting of an organization in the surroundings on epistemological level. The introduced cascade style of modelling leads to interoperations between an economic model with the IT ones. The aim of this paper is to establish a quasi-formal system representation of economic activity of organizations. The game against the surroundings in conjunction with the intentional-conceptual gap concepts are used as a micro-macro interactions model what warranted the existing of optimum solutions. The definitions of the economic activity, the system creating value and the organization as the structure of four variables of its state are introduced. Based on rational heuristic an epistemologically consistent

modelling applicable to the theory of management and its functional models on semantic levels are achieved. The set of seven conjugated models necessary for consistent modelling on semantic level is develop. The results of this paper may be applied in optimization practice of organizational behaviours and for building formal representations of functional models for IT systems.

**KEY WORDS: EPISTEMOLOGICAL MODEL, MANAGEMENT, SYSTEM APPROACH, CASCADE-STYLE MODELLING, SEMANTIC MODEL, INTEROPERATION, GAME THEORY, ETHIC MODEL**

**JEL: A120, B410**

# INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH ALIANSU STRATEGICZNEGO

## Wprowadzenie

Rozwój przodujących gospodarczo krajów, w kierunku gospodarek opartych na wiedzy, skutkuje wzrostem roli i miejsca potencjału innowacyjnego w budowaniu przewag konkurencyjnych współczesnych podmiotów gospodarczych. Wynika to z rozwoju obecnych warunków działalności przedsiębiorstw, m.in.: wzrostu intensywności konkurencji, skracających się cykli życia produktów i silnego nasycenia ofert przedsiębiorstw informacją, ciągle zmieniających się potrzeb nabywców czy też rozwoju technologii i nowoczesnych metod wytwarzania. W takich warunkach zasadniczą rolę odgrywa potencjał innowacyjny, który w walce konkurencyjnej nabrał równie istotnego znaczenia jak same produkty czy kapitał finansowy.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja zależności między rodzajem wdrożonych innowacji przez przedsiębiorstwa a czasem trwania aliansu oraz wielkością sojuszników. W tym kontekście zaprezentowano wyniki badań empirycznych, których celem było wskazanie znaczenia (zależności) między wielkością przedsiębiorstw oraz czasem trwania aliansu a wprowadzeniem innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych. Badaniem objęto grupę 76 polskich przedsiębiorstw, które podjęły współpracę przez alians strategiczny (otrzymano 70 wypełnionych kwestionariuszy ankiety elektronicznej). W celu identyfikacji znaczenia badanych zmiennych wyróżniono z tej grupy przedsiębiorstwa małe, średnie oraz duże, jak również wyróżniono zawarte alianse ze względu na czas ich trwania: do 1 roku, alianse trwające od 1 do 3 lat oraz te, które realizowane są w okresie dłuższym niż 3 lata. Na potrzeby realizacji celu badawczego zbadano siłę współzależności badanych zmiennych, którą wyrażono liczbowo za pomocą współczynnika zbieżności Czuprowa. Pozwoliło to na sformułowanie wniosków z uwzględnieniem wyróżniających charakterystyk przedsiębiorstw

\* Dr Rafał Drewniak – Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy.



partnerskich oraz stażu zawartego aliansu. Wyniki oraz wnioski zawarte w artykule wskazują na znaczenie badanych charakterystyk na innowacyjność przedsiębiorstw, co może stanowić podstawę budowania, utrzymania i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej przez wskazanie nowych źródeł jej uzyskiwania.

Zarządzanie wiedzą w aliansie uwzględnia bilateralny proces uczenia się partnerów, obejmujący pozyskiwanie wiedzy, wspólne tworzenie nowej wiedzy i wreszcie wykorzystywanie jej do kreowania wartości całego aliansu, jak i każdego z przedsiębiorstw partnerskich z osobna. W tym kontekście von Krogh i in. [34, s. 75] podkreślają, że tworzenie wiedzy nie może być zarządzane, tylko umożliwiane. Wiedza staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym, co w konsekwencji sprzyja wzmacnianiu potencjału innowacyjnego sojuszników oraz całego aliansu.

Większość badań w obszarze zdobywania wiedzy przez współpracujące przedsiębiorstwa w ramach aliansów skupia się na poznawczych aspektach tego procesu, takich jak: zdolność absorpcyjna czy złożoność oraz jak mogą one wpływać na transfer wiedzy i wzmacnianie potencjału innowacyjnego [11, s. 340–349; 5, s. 461–483; 28, s. 1230–1249]. Mimo dogłębnej analizy źródeł literaturowych nie znaleziono analizy wskazującej na zależność między stażem aliansu oraz wielkością przedsiębiorstw partnerskich a rodzajem wdrożonych w ramach podjętej współpracy innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych. Menedżerowie zarządzający aliansem muszą radzić sobie z problemami mechanizmów organizacyjnych, służących do pozyskiwania zasobów w celu wzmocnienia innowacyjności współpracujących przedsiębiorstw. Dlatego też istnieje potrzeba wypełnienia tej luki badawczej, co pozwoliłoby w lepszym stopniu zrozumieć uwarunkowania i mechanizmy, sprzyjające opracowaniu i wdrożeniu różnych typów innowacji w ramach aliansu.

## 1. Pojęcie i typologia innowacji przedsiębiorstw

Gospodarka oparta na wiedzy stawia współczesnym przedsiębiorstwom nowe wymagania z zakresu formułowania i realizacji strategii, sprzyjającej zdobyciu i utrzymaniu pozycji konkurencyjnej. W coraz większym stopniu przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w różnorodnych obszarach funkcjonowania: organizacyjnym, produktowym, technicznym, informacyjnym i innych. Zdolność konkurowania oraz potencjał do budowy przewagi konkurencyjnej jest obecnie zdeterminowany odmiennymi czynnikami niż w erze przemysłowej. W celu zapewnienia jakości projektom innowacyjnym są niezbędne jasno określone zasoby (w tym wiedza), czas realizacji czy własne zdolności, które wymagają szeregu praktyk i procedur zarządzania innowacjami na poziomie strategicznym i operacyjnym [9, s. 1–40]. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwa powinny poszukiwać

nowych sposobów dotarcia i zdobycia zasobów oraz zdolności opartych na wiedzy, którym nie będzie towarzyszyło ryzyko szybkiego przedawnienia. Wiedza bowiem oraz umiejętność jej wykorzystania stają się imperatywem budowania przewagi konkurencyjnej [34, s. 70–73]. Wśród wielu źródeł zdobywania wiedzy i wzmocnienia potencjału innowacyjnego można wskazać źródła zewnętrzne (np.: klientów, dostawców, przedsiębiorstwa partnerskie, instytucje i inne) oraz źródła wewnętrzne (np.: pracowników, tworzone przez nich wspólnoty, fuzje wewnętrzne i inne). Podczas gdy tworzenie wiedzy i dzielenie się wiedzą zazwyczaj implikują koncentrację wewnątrz przedsiębiorstwa, pozyskiwanie wiedzy odnosi się do wiedzy dostępnej poza nim. Źródła zewnętrzne generują bardzo bogate zasoby wiedzy, jednak aby móc je wykorzystać, organizacja musi wiedzieć, jak zidentyfikować to, co jest interesujące i użyteczne w środowisku zewnętrznym, zdobyć tę wiedzę, rozpowszechnić i komercyjnie zastosować w postaci innowacji [40, s. 185–203]. Jednym z efektywnych sposobów zdobycia brakujących zasobów (nowej wiedzy, kompetencji i umiejętności), umożliwiających opracowanie i wdrożenie innowacji, jest nawiązanie oraz prowadzenie współpracy z innymi przedsiębiorstwami w ramach aliansów strategicznych. Od kilkunastu lat obserwuje się proces redukcji nakładów na własne inwestycje i zwiększenie stopnia wykorzystania zasobów swoich kooperantów – również konkurentów [4, s. 1241–1263]. Przesłankami determinującymi takie postępowanie jest dążenie do zminimalizowania ryzyka inwestycji, rozłożenie kosztów działania na większą liczbę partnerów i bardziej elastyczne (szybsze) dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia [7, s. 107–122].

Pojęcie i istota innowacji jest analizowane w wielu opracowaniach naukowych, gdzie wskazuje się m.in. na znaczenie podejścia wąskiego oraz szerokiego. Podejście wąskie (*sensu stricto*) odnosi się do opracowania i wdrażania innowacji na skutek wypracowania lub zdobycia nowej wiedzy, która nie została nigdy wcześniej wykorzystana. Według J. Schumpetera [30, s. 10] innowacja jest pierwszym zastosowaniem nowego rozwiązania i powinna być traktowana jako rezultat (nowy produkt, model produkcji czy usługa), zatem różnego typu modyfikacje, powstające na skutek imitowania i kopiowania, nie powinny być postrzegane jako innowacyjne [12, s. 12]. Obecnie jednak pogląd, w myśl którego innowacją może być tylko nowość wcześniej nieopracowana i niewynaleziona, jest spotykany coraz rzadziej. Na znaczeniu zyskuje podejście szerokie (*sensu largo*) innowacji, opracowanej także na podstawie wykorzystanej wiedzy i technologii zewnętrznego podmiotu lub wspólne opracowanie innowacyjnego rozwiązania [32, s. 108]. Oznacza to, że innowacje są pomysłem, produktem, systemem zarządzania, usługą, procesem czy rozwiązaniem, opracowanymi na skutek absorpcji ze źródeł zewnętrznych, które są postrzegane jako nowe przez wprowadzające je przedsiębiorstwo [38, s. 303–325; 5, s. 461–483]. Towarzyszą temu działania poczynając od powstania pomysłu, przez prace badawczo-rozwojowe, projektowanie, po produkcję i upowszechnianie [33, s. 40].

E.M. Rogers i I.J. Kim [25, s. 85–105] rozszerzają spektrum definicji innowacji, traktując je jako rozwiązanie lub zastosowanie, które jest nowe dla przedsiębiorstwa, grupy ludzi, branży lub całego społeczeństwa. Podobnie twierdzi M. Weresa [35, s. 14], zaliczając do innowacji różnorodne zmiany jakościowe (kreatywne, imitacyjne) w sferze technologii, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, które cechuje oryginalność w granicach przedsiębiorstwa, rynku, w regionie lub w skali świata. Przyjęcie szerokiego sposobu pojmowania innowacji koncentruje się na zdobyciu nowej wiedzy, jako determinanty powstania innowacji, która sprzyja modyfikacjom form tworzonych innowacji oraz poziomowi innowacyjności przedsiębiorstwa [36, s. 18–21]. Ciekawe ujęcie innowacji prezentuje J. Fagerberg [10, s. 1–3], według którego innowacje to nowe i lepsze (w stosunku do pierwotnych) rozwiązania, które mają wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki życia. Może to obejmować opracowania nowych pomysłów i wdrażanie ich do nowych zastosowań produktowych i/lub usługowych [38, s. 303–325]. Przegląd definicji pojęcia innowacja należy podsumować stwierdzeniem P. Druckera [8, s. 30], który utożsamia innowację z sztuką, dzięki której zasoby na nowo mogą tworzyć bogactwa. Dotyczy to efektów innowacji, które powinny prowadzić do dynamicznego rozwoju sektora i gospodarki, wzrostu zysków i zatrudnienia. Szczegółowy opis zagadnienia innowacji prezentuje Podręcznik Oslo, stworzony przez OECD i Eurostat, wyróżniający cztery typy innowacji. Zgodnie z metodologią ww. podręcznika wyróżnia się cztery typy innowacji (tabela 1): innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [21, s. 47–52].

Przyjęto, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które zostały opracowane jako pierwsze, oraz te, które pozyskano od innych firm lub podmiotów. Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone, tj. wprowadzone na rynek (w przypadku produktów) lub faktycznie wykorzystane w działalności firmy (w przypadku procesów, metod marketingowych i organizacyjnych). Jednocześnie niektórzy badacze podkreślają, że najczęściej wdrażane są innowacje produktowe [19, s. 101–128]. W przypadku innowacji produktowych, które są usługami, należy zwrócić uwagę na zmiany w sposobie ich świadczenia (np. szybkość i efektywność), dodanie nowych funkcji bądź cech do istniejących usług lub wprowadzenie usług całkowicie nowych. Natomiast innowacje procesowe w zakresie usług polegają na zastosowaniu nowych lub znacząco ulepszonych metod ich tworzenia i świadczenia (zmiany urządzeń lub oprogramowania, procedur i technik świadczenia usług, ulepszenie technologii teleinformatycznej itp.). Natomiast innowacja organizacyjna obejmuje nową lub udoskonaloną metodę organizacyjną w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa, miejscu pracy, sposobie podejmowania decyzji lub relacjach z zewnętrznymi podmiotami [22, s. 13]. Podobnie cechą wyróżniającą innowacje marketingowe jest opracowanie i wdrożenie metody marketingowej na potrzeby

nowych, jak i dotychczasowych produktów, która wcześniej nie była stosowana w przedsiębiorstwie. Jednocześnie należy podkreślić, że w odróżnieniu od innowacji produktowych cele związane z wprowadzeniem innowacji marketingowych są mniej istotne [17, s. 31–39].

Tabela 1. Typologia innowacji

Rodzaj innowacji	Charakterystyka
Innowacje produktowe	Wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Ulepszenia mogą dotyczyć zarówno cech produktu (specyfikacji technicznej, użytych komponentów i materiałów, oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych) bądź też jego nowych zastosowań i sposobów wykorzystania. Mogą być tworzone dzięki zastosowaniu nowej wiedzy lub technologii lub istniejącej wiedzy i technologii, wykorzystanej w niespotykany dotąd sposób; jest to także modyfikacja dotychczasowego produktu na potrzeby nowego zastosowania.
Innowacje procesowe	Stanowią innowacje w obrębie procesu – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Zmiany mogą obejmować technologię, wykorzystywane urządzenia i oprogramowanie. Celem jest redukcja jednostkowych kosztów produkcji lub dostawy, podwyższenie jakości wyrobów i usług oraz wytworzenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów i usług; jest to nowe lub znacząco ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane w działalności zaopatrzeniowej, księgowej, informatycznej i konserwacyjnej firm.
Innowacje marketingowe	Wdrożenie nowej metody marketingowej, wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej; skierowana jest na zaspokojenie potrzeb oczekiwania klientów. Przyczyniają się również do zmian charakteru relacji z nabywcami, zmian sposobu dystrybucji, co z kolei skutkuje zwiększeniem wartości dla nabywców, oraz wzrostem ich satysfakcji.
Innowacje organizacyjne	Wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. W zakresie praktyki biznesowej dotyczy nowych metod organizacji procedur i sposobów wykonywania pracy (np. praktyki wspomagające wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą). Natomiast w relacjach zewnętrznych firmy są to nowe sposoby organizacji relacji z innymi podmiotami rynkowymi (np. nowe rodzaje współpracy z ośrodkami badawczymi lub klientami, nowe metody integracji z dostawcami, outsourcing itd.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [21, s. 47–52].

## 2. Istota innowacyjności przedsiębiorstw

Atrybuty intelektualne są siłą napędową innowacji, przyczyniając się do wzrostu intensywności konkurencji przez dostarczenie nowych możliwości rywalizacji, a tym samym mogą stanowić podstawę budowania, utrzymania i/lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przez wskazanie nowych źródeł jej uzyskiwania. Zack i in. [40, s. 392–409] wskazują, że praktyki zarządzania wiedzą, które promują generowanie nowej wiedzy i organizacyjne uczenie się, mają podstawowe znaczenie dla osiągnięcia korzyści opartych na innowacjach. Jednocześnie Donate i Guadamillas

[6, s. 890–914] wiążą te praktyki głównie z innowacjami produktowymi, związanymi z budowaniem nowych źródeł przewag konkurencyjnych w obszarze produktów. Zdolność ta jest uwarunkowana umiejętnościami elastycznego prowadzenia działalności przez coraz szybsze wprowadzanie nowych produktów/usług dostosowanych do zmieniających się potrzeb i preferencji klientów. W literaturze dotyczącej przekazywania wiedzy w kontekście wzmacniania innowacyjności przedsiębiorstw podkreślono znaczenie silnych powiązań kooperacyjnych [31, s. 434–450]. Sarala i in. [28, s. 1230–1249] wskazują, że transfer wiedzy między współpracującymi przedsiębiorstwami powszechnie uznawany jest za ważne źródło potencjału innowacyjnego i może być zdefiniowany jako „udane przekazywanie wiedzy, w tym wysyłanie lub prezentowanie wiedzy potencjalnemu odbiorcy i absorpcja wiedzy przez odbiorcę”. Autorzy ci skupiają się na wewnętrznych czynnikach w przedsiębiorstwach, podkreślają znaczenie socjokulturowych powiązań międzyfirmowych oraz uzupełniających umiejętności pracowników, zaufania, skutecznego zarządzania integracją kulturową, rutyny dzielenia się wiedzą i elastyczności HR (określona jako adaptacja do zmieniających się warunków).

Zgodnie z opartym na wiedzy poglądem na sprawność biznesową, organizacje funkcjonują jako mechanizmy, które pomagają w przekazywaniu wiedzy przez rozwój możliwości absorpcyjnych [13, s. 419–438], stanowiąc swoistą strukturę dla transferu i dzielenia się wiedzą w ramach zawieranych porozumień. Przedsiębiorstwa przystępują do współpracy w przekonaniu, że przepływ wiedzy i umiejętności będzie wzajemnie korzystny – jest to jeden z kluczowych czynników sukcesu planowanego aliansu strategicznego [14, s. 409–420]. W tym celu firma może albo w pełni współdziałać, albo ograniczać współdziałanie. Pełna kooperacja wymaga poniesienia znacznych kosztów, związanych z uczeniem sojusznika, w konsekwencji być może wzmacniając swojego przyszelego konkurenta. Natomiast korzyści wynikające z takiej wymiany powodują, że pełna współpraca jest bardziej pożądana od takiej, w której obie strony ograniczają współdziałanie [18, s. 237–249; 37, s. 1056–1074]. Zdolność absorpcyjna i bezwładność organizacyjna powodują konfliktową presję na poszukiwania i eksploatację, w odniesieniu do funkcji łańcucha wartości sojuszy, atrybutów partnerów i pozycji sieci partnerów [15, s. 797–818]. W tym kontekście większość badań koncentrowała się na siłach turbulencji otoczenia, co sugeruje, że niepewność rynkowa może sprzyjać zarówno eksploatacji, jak i eksploracji wiedzy w celu opracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań [3, s. 259–275; 27, s. 369–386]. Proces ten obejmuje działania, inicjatywy i strategie wykorzystywane przez firmy do generowania, przechowywania, przekazywania i stosowania wiedzy w celu poprawy potencjału innowacyjnego [39]. Dotyczy to m.in. transferu *know-how*, poznania procedur i programów organizacyjnych czy strategii firmy, co prowadzi do wzrostu zdolności do generowania nowych pomysłów i własnej wiedzy [18]. Z kolei Rothaermel i Deeds [26] zauważyli, że eksploatacja wzrasta wraz z wielkością

firm, podczas gdy Beckman i in. [3] wykazali, że wielkość firmy również przyczynia się do poszukiwań innowacyjnych zasobów. Natomiast to, czy sojusz ma charakter eksploracji wiedzy, czy raczej eksploatacji, zależy od głównych działań i motywacji do jego zawarcia. Z jednej strony, porozumienia poszukiwawcze są zwykle ustalane w celu eksploracji nowych możliwości technologicznych (wyszukiwanie technologii). Z drugiej zaś, sojusze eksploatacji są tymi, które wykorzystują komplementarne kompetencje sojuszników. W tym zakresie identyfikuje się alianse przyczyniające się do generowania wiedzy jako alianse poszukiwawcze (porozumienia badawcze i rozwojowe) oraz marketingowe alianse oparte na dźwigni wiedzy jako alianse wykorzystywania wiedzy [26; 37]. Firmy angażujące partnerów w badania i rozwój, które mogą prowadzić do innowacyjnych technologii i aplikacji, można uznać za uczestniczących w eksploracji, podczas gdy firmy, które opierają się na sojuszach w celu komercjalizacji i wykorzystania istniejących technologii lub wykorzystują komplementarne możliwości partnerów, podejmują eksploatację [15]. W tym sensie sojusze skoncentrowane na poszukiwaniu wiedzy angażują się w działalność wyższego rzędu łańcucha wartości, umożliwiając partnerom dzielenie się wiedzą ukrytą i rozwijanie nowej wiedzy. Natomiast sojusze eksploatacyjne angażują się w działalność niższego szczebla, taką jak komercjalizacja i marketing, które wykorzystują i łączą istniejące możliwości partnerów dzięki wymianie wiedzy jawnej [26].

Prowadzenie współpracy między przedsiębiorstwami, zmierzające do zdobycia zasobów kluczowych dla wdrożenia innowacji, zapewnia dostęp do poszukiwanych, brakujących zasobów (w tym wiedzy i technologii) oraz osiągnięcie elastyczności strategicznej [29]. Odnosi się to do zdolności organizacji do opracowywania nowych i przydatnych pomysłów i rozwiązań dotyczących różnych aspektów działań organizacyjnych: od produktów i procesów technologicznych po praktyki menedżerskie [2]. Wiedza ta może być wykorzystywana w podejmowaniu innych niż w aliansie zadań, doskonaleniu produktów, procesów, usprawnień organizacyjnych, marketingowych czy też w zdobywaniu nowych rynków. Ten zasób stanowi wartość, której przedsiębiorstwo nie uzyskałoby bez uczestnictwa w aliansie strategicznym. Jednakże wiąże się to również z wieloma niebezpieczeństwami w postaci ryzyka niekontrolowanego przejścia wartości intelektualnych, wzmocnienia potencjalnego konkurenta czy przekazania rdzennej wiedzy i umiejętności. Uczestnictwo w aliansie, z jednej strony, determinuje zatem znacznie większe umiejętności i lepszą kontrolę obu partnerów aliansu, z drugiej zaś – nie wymaga ponoszenia tak dużych kosztów, jakie związane są z przejęciem lub fuzją. Niwelowane jest jednocześnie niebezpieczeństwo nieuczciwości naśladowania (oraz wynikających z tego ewentualnych sankcji karnych) oraz unika się problemu konwergencji przedsiębiorstw na skutek naśladowania dobrych wzorów. Ahammad i in. [1] podkreślają, że przekazywanie wiedzy do i od przedsiębiorstw partnerskich może prowadzić do rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego osoby zaangażowane w zarządzanie tego typu przedsięwzięciami powinny

zapewnić wsparcie w zapewnieniu płynnego transferu wiedzy i technologii. Połączenie różnych zasobów na skutek zawarcia aliansu powoduje efekt synergii, uruchamia proces wzajemnego uczenia się, co niewątpliwie kreuje wartość dodaną oraz sprzyja wzmocnieniu potencjału innowacyjnego oraz przewag konkurencyjnych sojuszników.

### 3. Zastosowana metodyka badań i przebieg badania

Badania empiryczne przeprowadzono na grupie 70 przedsiębiorstw, które podjęły współpracę w ramach aliansu strategicznego. Zostały one podzielone na 3 grupy: przedsiębiorstwa małe (zatrudniające do 50 osób), średnie (zatrudniające mniej niż 250 osób) oraz duże (zatrudniające powyżej 250 osób). Dodatkowo wszystkie zawarte przez nie porozumienia podzielono ze względu na czas trwania na te, które trwają do 1 roku, od 1 do 3 lat oraz powyżej 3 lat. Dobór przedsiębiorstw do badania miał charakter celowy, zaś badaniem tym objęto przedsiębiorstwa działające w jednym w klastrów przemysłowych (w branży przetwórstwa tworzyw sztucznych). Populację generalną stanowiło 76 przedsiębiorstw (uzyskano 70 zwrotów odpowiedzi). Dane zbierano przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety elektronicznej, zaś przedstawiciele kadry kierowniczej poddanych indagacji przedsiębiorstw proszeni byli o wskazanie rodzaju opracowanych i wdrożonych w ramach prowadzonej współpracy innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych). Przeprowadzone badania obejmowały szerokie spektrum zagadnień związanych z prowadzeniem współpracy między przedsiębiorstwami. W niniejszym artykule przedstawione zostaną częściowe wyniki.

Na potrzeby realizacji celu badawczego zbadano siłę współzależności badanych zmiennych, którą wyrażono liczbowo za pomocą współczynnika zbieżności Czuprowa [24; 20]. Miernik ten jest oparty na teście chi-kwadrat ( $\chi^2$ ). Wielkość  $\chi^2$  jest podstawą do określenia unormowanej funkcji zależności cech, zwanej współczynnikiem zbieżności Czuprowa. Określa go wzór:

$$T_{xy} = T_{yx} = + \sqrt{\frac{\chi^2}{n \sqrt{(r-1)(k-1)}}$$

gdzie:

$T_{xy}$  – współczynnik zbieżności Czuprowa między zmiennymi  $x$  i  $y$ ,

$\chi^2$  – wynik testu chi-kwadrat między zmiennymi  $x$  i  $y$ ,

$n$  – liczba obserwacji,

$r$  – liczba poziomów pierwszej zmiennej,

$k$  – liczb poziomów drugiej zmiennej.

Współczynnik ten przyjmuje wartość z przedziału  $[0,1]$ .  $T = 0$ , gdy badane zmienne są stochastycznie niezależne. Przy zależności funkcyjnej zmiennych  $T = 1$ . Im bardziej współczynnik zbieżności jest bliższy zeru, tym słabsza jest zależność między

zmiennymi. Przy wyznaczaniu współczynnika zbieżności nie jest ważne, którą z cech traktuje się jako zależną, a którą jako niezależną – co jest istotne przy badaniu zależności w sensie korelacyjnym. Własność tę określa się mianem symetryczności:

$$T_{xy} = T_{yx}$$

Zaletą współczynnika zbieżności jest to, że może być stosowany do mierzenia współzależności zarówno cech mierzalnych jak i niemierzalnych. Jego wadą jest natomiast to, że nie wskazuje kierunku korelacji (jest zawsze dodatni).

Do oceny natężenia korelacji między zmiennymi  $X$  i  $Y$  wykorzystuje się również współczynnik determinacji.

$$100 \cdot T_{xy}^2$$

Miara ta wskazuje, w ilu procentach zmienność zmiennej zależnej jest określona zmiennością zmiennej niezależnej. Tak więc o ile z rachunkowego punktu widzenia  $T$  ocenia zarówno zależność cechy  $X$  od cechy  $Y$ , jak i cechy  $Y$  od  $X$ , o tyle interpretacja współczynnika zbieżności musi jednoznacznie określać charakter zmiennych, tzn. która z nich jest zmienną zależną, a która niezależną.

## 4. Wyniki i wnioski z badania

Jednym z efektów przeprowadzonych badań było uzyskanie danych związanych z wykazaniem zależności między charakterystykami przedsiębiorstw i zawartych aliansów, a rodzajem wdrożonych innowacji (tabela 2 i 3). Zależności te zbadano ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże) oraz staż aliansu (do 1 roku, 1–3 lat, powyżej 3 lat).

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że najwięcej zostało wdrożonych innowacji procesowych i produktowych. Najwięcej tego typu innowacji wprowadziły przedsiębiorstwa średnie, co może wynikać z ich dużego potencjału rozwojowego, zaś w mniejszej liczbie były to innowacje wdrożone przez przedsiębiorstwa duże. Być może są one nastawione na innego rodzaju efekty z zawartego aliansu niż działania innowacyjne. W 11 przypadkach zawartych aliansów nie odnotowano żadnych innowacji. Należy jednak zwrócić uwagę, że dotyczy to głównie małych przedsiębiorstw, które często nie dysponują jeszcze potencjałem konkurencyjnym lub czas trwania aliansu jest jeszcze zbyt krótki, aby skutecznie opracować i wdrożyć innowacyjne rozwiązania. Można również zaobserwować, że w przeważającej liczbie innowacje (produktowe i procesowe) zostały wdrożone przez przedsiębiorstwa, które zaangażowane są w alians dłużej niż 1 rok (alianse od 1 do 3 lat oraz powyżej 3 lat). Wynika



stąd, że opracowanie i wdrożenie innowacji w ramach aliansu wymaga czasu, zaś częste rozczarowania wynikają z braku szybkiego uzyskania korzyści związanych z szybkim wspólnym wdrożeniem innowacji. W tabeli 3 przedstawiono wyniki testu niezależności  $\chi^2$  (2) wraz z wartościami krytycznymi  $\chi^2_{\alpha;s}$  przy poziomie istotności  $\alpha = 0,01$  i 6 stopniach swobody.

Tabela 2. Wprowadzenie innowacji w efekcie zawarcia aliansu (N = 70)

Wielkość przedsiębiorstwa	Rodzaj innowacji			SUMA
	Małe	Średnie	Duże	
Innowacje produktowe	9	21	12	42
Innowacje procesowe	9	29	12	50
Innowacje organizacyjne	2	5	5	12
Brak	10	1	0	11
SUMA	30	56	29	115

Czas trwania aliansu	Rodzaj innowacji			SUMA
	1 rok	1–3 lat	Powyżej 3 lat	
Innowacje produktowe	3	23	16	42
Innowacje procesowe	2	31	17	50
Innowacje organizacyjne	0	5	7	12
Brak	11	0	0	11
SUMA	16	59	40	115

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Tabela 3. Współczynniki zależności Czuprowa  $T_{xy}$  dla zależności między wielkością przedsiębiorstwa oraz stażem aliansu a liczbą i rodzajem wprowadzonych innowacji (N = 70)

	Wprowadzenie innowacji			
	$\alpha$	$\chi^2$	$\chi^2_{0,01;6}$	$T_{xy}$
Wielkość przedsiębiorstwa	0,01	28,58	23,21	0,32
Staż aliansu	0,01	78,13	23,21	0,53

$\alpha$  – poziom istotności,

$\chi^2$  – współczynnik  $\chi^2$

$\chi^2_{0,01;6}$  – wartości krytyczne statystyki  $\chi^2$  dla  $\alpha = 0,01$  i 6 stopni swobody,

$T_{xy}$  – współczynnik zależności Czuprowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wyniki testu niezależności  $T_{xy}$  pozwalają stwierdzić, że istnieje silniejsza zależność między wprowadzeniem innowacji a czasem trwania aliansu ( $T_{xy} = 0,53$ ) niż w przypadku wielkości przedsiębiorstwa ( $T_{xy} = 0,32$ ). Wdrożenie innowacji wymaga zatem czasu, zaś wielkość współpracujących przedsiębiorstw ma w tym zakresie mniejsze znaczenie niż staż aliansu. Należy jednak podkreślić, że sukces związany z opracowaniem i wdrożeniem innowacji (procesowych czy produktowych) jest uwarunkowany wieloma innymi zmiennymi niż tylko czasem trwania aliansu czy wielkością sojuszników. Z całą pewnością wpływ na to będą miały zarówno czynniki wewnętrzne (np. system motywacyjny, rola przywództwa, struktura organizacyjna, dostępne zaplecze B+R i inne), jak i czynniki zewnętrzne (np. kondycja gospodarki krajowej/światowej, intensywność konkurencji, postęp technologii i inne).

Wyniki badań prowadzą do sformułowania kilku wniosków. Po pierwsze, w efekcie zawartych porozumień, wdrożone zostały innowacje głównie przez średnie i duże podmioty. Ze względu na to, że małe przedsiębiorstwa poszukują raczej wzmocnienia brakujących zasobów, w mniejszym stopniu zainteresowane są opracowaniem i wdrożeniem w ramach aliansu innowacji. W sytuacji gdy zasoby te zostaną rozbudowane, średnie i duże przedsiębiorstwa raczej poszukują zgodności celów strategicznych i wspólnej wizji aliansu, co przy wzmocnieniu wraz z biegiem czasu obopólnego zaufania, sprzyja rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Szczególnie dotyczy to stażu aliansu. Po drugie, im dłuższy czas trwania współpracy, tym większe możliwości opracowania i wdrożenia innowacji, a zwłaszcza innowacji procesowych. Alianse trwające stosunkowo krótko (i raczej zawierane przez małe przedsiębiorstwa) zorientowane będą na opracowanie nowego produktu lub wykorzystanie określonej szansy rynkowej przez zdobycie brakujących do tego celu zasobów. Dłuższa zaś współpraca stwarza możliwości udoskonalenia oferty produktowej przez innowacje procesowe, zorientowane głównie na wzmocnienie lub zdobycie pozycji konkurencyjnej i dążenie do doskonałości biznesowej. Przejawia się ona w autonomicznym wzmocnieniu procesu uczenia się oraz zdobyciu dyscypliny działania w zakresie dalszego ciągłego doskonalenia swoich możliwości i wiedzy. Ponadto utrzymywanie przewag konkurencyjnych wymaga dopracowania procesów, wejścia na nowe rynki czy wzniesienia barier w dotychczasowych domenach. Po trzecie, nie bez znaczenia są także innowacje organizacyjne, a zatem strategiczne zmiany w strukturze organizacyjnej, dokonujące się podczas trwania aliansu i wywołujące określone skutki w innych sferach funkcjonowania. Stanowi to przesłankę do kolejnych zmian strukturalnych. Ich głębokość i zakres uwarunkowane są m.in. dopasowaniem strategicznym, komplementarnością zasobów czy stopniem zaufania między partnerami. Zwiększenie kompatybilności strukturalnej sojuszników stanowi warunek sprawnego działania i sukcesu aliansu w przyszłości.

## Podsumowanie oraz dalsze kierunki badań

Atrybuty intelektualne są siłą napędową innowacji, zaś źródłem ich pozyskania mogą być zasoby przedsiębiorstwa partnerskiego w aliansie strategicznym. W rzeczywistości sojusze strategiczne są kluczowymi czynnikami napędzającymi innowacje i pomagają przedsiębiorstwom partnerskim uzyskać dostęp do kluczowych zasobów, poszerzać swoje kompetencje technologiczne oraz budować reputację [16, s. 290–300; 4, s. 1241–1263]. Bilateralna wymiana wiedzy, *know-how*, technologii i nowoczesnych systemów zarządzania między współpracującymi przedsiębiorstwami skutkuje wprowadzaniem na rynek udoskonalonych produktów. Zarządzanie wiedzą, i związany z tym transfer wiedzy, jest warunkiem konkurencyjności na rynku globalnym, przyczyniając się niejednokrotnie do aktywnego oddziaływania podmiotów na konkurencyjność gospodarek, w których funkcjonują innowacyjne przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują, że dłuższy czas trwania aliansu sprzyja budowaniu nieformalnych kontaktów i zwiększeniu zaufania, co sprzyja wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań i może wynikać z większego doświadczenia w zarządzaniu tego typu porozumieniem. W istocie wraz z biegiem czasu trwania aliansu wzrasta świadomość menedżerów co do zgodności strategicznej i inherencji zasobowej współpracujących przedsiębiorstw przy jednoczesnym wzroście znaczenia zaufania między nimi, co z kolei może wynikać z postrzegania aliansu jako źródła pozyskania kluczowej i brakującej wiedzy. Jednocześnie wdrożenie innowacji (w tym głównie produktowych i procesowych) silniej zależy od czasu trwania aliansu niż od wielkości przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że wdrożenie innowacji wymaga czasu, dłuższy czas trwania aliansu ma większe znaczenie niż wielkość współpracujących przedsiębiorstw.

Niewątpliwie zaprezentowane wyniki badań nie wyczerpują problematyki innowacyjności przedsiębiorstw przez alians strategiczny i mogą być uzupełnione o większe spektrum problematyki badawczej w tym zakresie. Jednym z takich obszarów może być analiza czynników sprzyjających i utrudniających opracowanie i wdrożenie poszczególnych rodzajów innowacji. Należy w tym zakresie zwrócić uwagę na znaczenie i zakres transferu wiedzy między przedsiębiorstwami czy też ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych. Bilateralna wymiana wiedzy, *know-how*, technologii i nowoczesnych systemów zarządzania między współpracującymi przedsiębiorstwami może także skutkować wprowadzaniem na rynek udoskonalonych produktów.

Proces tworzenia wiedzy polega na przekształceniu nieuchwytej wiedzy w formę sformalizowaną, dostępną dla innych. Służy temu proces zarządzania wiedzą, w efekcie którego poprawie mogą ulec strategiczne charakterystyki przedsiębiorstwa (wartość, potencjał intelektualny, przewaga konkurencyjna). Dotyczy to pozyskiwania wiedzy, do której konkurencja ma utrudniony dostęp, dzielenia się nią i zachowywania kluczowej wiedzy. W rezultacie firma uzyskuje przewagę na rynku dzięki dys-

ponowaniu i wykorzystywaniu wiedzy, której rywalom rynkowym brakuje. Stanowi to kolejną przesłankę przemawiającą za uwzględnianiem w działalności przedsiębiorstw procesów zarządzania wiedzą i pozyskiwania jej w drodze tworzenia porozumień strategicznych.

## Bibliografia

- [1] Ahammad M.F., Tarba S.Y., Liu Y., Glaister K.W., *Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention*, "International Business Review" 2014, Vol. 25, Issue 1, pp. 66–75.
- [2] Andreeva T., Kianto A., *Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*, "Journal of Knowledge Management" 2012, Vol. 16, No. 4, pp. 617–636.
- [3] Beckman C.M., Haunschild P.R., Phillips D.J., *Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection*, "Organization Science" 2004, Vol. 15, pp. 259–275.
- [4] Brunswicker S., Vanhaverbeke W., *Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators*, "Journal of Small Business Management" 2015, Vol. 53, Issue 4, pp. 1241–1263.
- [5] Capaldo A.M., Petruzzelli A.M., *Origins of Knowledge an Innovation in R&D Alliances: A Contingency Approach*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2015, Vol. 27, Issue 4, pp. 461–483.
- [6] Donate M.J., Guadamillas F., *Organizational factors to support knowledge management*, "Journal of Knowledge Management" 2011, Vol. 15, No. 6, pp. 890–914.
- [7] Drewniak R., *Perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw uczestniczących w partnerstwie strategicznym w praktyce polskiej – powodzenie aliansów strategicznych w Polsce (wyniki badań)*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4, s. 107–122.
- [8] Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [9] Ernst H., *Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature: A Review of the Empirical Literature*, "International Journal of Management Reviews" 2002, Vol. 4, No. 1, pp. 1–40.
- [10] Fagerberg J., *Innovation: A Guide to the Literature*, [in:] J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2006, pp. 1–3.
- [11] Foss N.J., Pedersen T., *Organizing knowledge process in the multinational corporation: An introduction*, "Journal of International Business Studies" 2004, Vol. 35, pp. 340–349.
- [12] Janasz W., Koziół-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

- [13] Junni P., Sarala R., *The role of absorptive capacity in acquisition knowledge transfer*, "Thunderbird International Business Review" 2013, Vol. 55, No. 4, pp. 419–438.
- [14] Khamseh H.M., Jolly D., *Knowledge transfer in alliances; the moderating role of the alliance type*, "Knowledge Management Research & Practice" 2014, Vol. 12, Issue 4, pp. 409–420.
- [15] Lavie D., Rosenkopf L., *Balancing exploration and exploitation in alliance formation*, "Academy Management Journal" 2006, Vol. 49, No. 4, pp. 797–818.
- [16] Lee S., Park G., Yoon B., Park J., *Open Innovation in SMEs-An Intermediated Network Model*, "Research Policy" 2010, Vol. 39, No. 2, pp. 290–300.
- [17] Lewandowska M., *Cele innowacji marketingowych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 3, s. 31–39.
- [18] Liu C.L., Ghauri P.N., Sinkovics R.R., *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*, "Journal of World Business" 2010, Vol. 45, pp. 237–249.
- [19] Lundvall B.A., Vinding A.L., *Product Innovation and Economic Theory – User-Producer Interaction in the Learning Economy*, [in:] J.L. Christensen, B.A. Lundvall (eds.), *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance (Research on Technological Innovation and Management Policy)*, Elsevier Ltd., UK 2004.
- [20] Luszniwicz, A., Słaby T., *Statystyka z pakietem komputerowym STATISTICA PL. Teoria i zastosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- [21] OECD Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Joint publication by OECD and Eurostat, OECD Publishing 2005.
- [22] Pacholski L., Malinowski B., Niedźwiedź S., *Procesowe strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- [23] Park S.H., Chen R., Gallagher S., *Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups*, "Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, pp. 527–545.
- [24] Podogrodzka M., *Statystyka opisowa*, Instytut Statystyki i Demografii SGH, Warszawa 2007.
- [25] Rogers E.M., Kim I.J., *Diffusion of Innovations in Public Organizations*, [in:] R.L. Merritt, A.J. Merritt (eds.), *Innovation in the Public Sector*, Sage, Beverley Hills 1985).
- [26] Rothaermel F.T., Deeds D.L., *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development*, "Strategic Management Journal" 2004, Vol. 25, pp. 201–222.
- [27] Rowley T., Behrens D., Krackhardt D., *Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, "Strategic Management Journal" 2000, Vol. 21, pp. 369–386.

- [28] Sarala R.M., Junni P., Cooper C.L., Tarba S.Y., *A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions*, "Journal of Management" 2016, Vol. 42, pp. 1230–1249.
- [29] Schoorman D.F., Mayer R.C., Davis J.H., *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, pp. 344–354.
- [30] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [31] Sopińska A., Mierzejewska W., *Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 434–450.
- [32] Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 108.
- [33] Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [34] Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, New York 2000.
- [35] Weresa M.A., *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, „Monografie i Opracowania SGH” 2002 nr 504, s. 14.
- [36] Wziątek-Kubiak A., *Innowacje, ich rodzaje a konkurencyjność*, [w:] A. Wziątek-Kubiak (red.), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2011.
- [37] Yam R.C.M., Cliff Chan C., *Knowledge sharing, commitment and opportunism in new product development*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, Vol. 35, No. 7, pp. 1056–1074.
- [38] Younis A.I., Nor'Aini Y., *Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards a better Understanding*, „International Journal of Organizational Innovation” 2010, Vol. 3, No. 1, pp. 303–325.
- [39] Zack M., McKeen J., Singh S., *Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey*, „Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. 13, No. 6, pp. 392–409.
- [40] Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: a review reconceptualization and extension*, "Academy of Management Review" 2002, Vol. 27, No. 2, pp. 185–203.

---

## INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH ALIANSU STRATEGICZNEGO

### Streszczenie

Innowacyjność przedsiębiorstw jest jedną z kluczowych determinant ich sukcesu rynkowego. Źródła generowania innowacji powinny być poszukiwane nie tylko wśród własnych zasobów i pracowników, lecz także na zewnątrz. W celu minimalizacji kosztów i ryzyka działalności innowacyjnej firmy wykorzystują posiadane relacje z innymi podmiotami rynkowymi. Prowadzenie współpracy między przedsiębiorstwami umożliwia bowiem uzyskanie dostępu do zasobów i wiedzy kooperantów, dzięki czemu możliwe staje się wzmocnienie zdolności do opracowania i wdrożenia innowacyjnych rozwiązań. Celem artykułu jest scharakteryzowanie istoty oraz rodzaju innowacji w kontekście podejmowania współpracy między przedsiębiorstwami. Zaprezentowane wyniki badań empirycznych identyfikują zależności między wielkością przedsiębiorstw partnerskich oraz czasem trwania aliansu a rodzajem wdrożonych innowacji. Wyniki badań pozwalają także stwierdzić, że: istnieje silniejsza zależność między wprowadzeniem innowacji, a czasem trwania aliansu niż w przypadku wielkości przedsiębiorstwa, jak i dłuższy czas trwania aliansu w większym stopniu sprzyja wprowadzeniu innowacji procesowych niż produktowych i organizacyjnych. Określono także zależność między rodzajem wdrożonych innowacji a wielkością współpracujących przedsiębiorstw. Wyniki oraz wnioski wskazują na znaczenie badanych charakterystyk na innowacyjność przedsiębiorstw, co może stanowić podstawę budowania, utrzymania i/lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej przez wskazanie nowych źródeł jej uzyskiwania.

**SŁOWA KLUCZOWE: ALIANS STRATEGICZNY, INNOWACJE, INNOWACYJNOŚĆ**

---

## INNOVATION OF ENTERPRISES WITHIN THE STRATEGIC ALLIANCE

### Abstract

The innovativeness of enterprises is one of the key determinants of their market success. The sources of innovation should be sought not only among their own resources and employees, but also outside. In order to minimize the costs and risks of innovative activities, companies use their relationships with other market players. Co-operation between enterprises makes it possible to gain access to the resources and knowledge of cooperators, thanks to which it

becomes possible to strengthen the ability to develop and implement innovative solutions. The aim of the article is to characterize the essence and importance of enterprise innovativeness and the type of innovation in the context of undertaking cooperation between enterprises. The presented results of empirical research identify the relationship between the size of partner enterprises and the duration of the agreement and the type of implemented innovations. The results of the research also allow to state that: there is a stronger dependence between innovations initiation and the duration of the alliance than in the case of the size of the enterprise, and the longer duration of the alliance favors implementation of process innovations rather than product and organizational innovations. The relationship between the type of implemented innovations and the size of cooperating enterprises was also defined. The results and conclusions indicate the importance of the characteristics studied for the innovativeness of enterprises, which may be the basis for building, maintaining and/or strengthening a competitive advantage by indicating new sources of its obtaining.

**KEY WORDS: STRATEGIC ALLIANCE, INNOVATIONS, INNOVATIVE**

**JEL: L14, L24, O31, O32**





# INICJATYWA I INTENCJONALNOŚĆ W PODEJMOWANIU MISJI ZAGRANICZNEJ PRZEZ EKSPATRIANTÓW Z WŁASNEJ INICJATYWY (SIE)

## Wprowadzenie

Skala migracji i intensywność przemieszczeń międzynarodowych jeszcze nigdy dotąd nie były tak duże jak obecnie [55]. W badaniach Cartus ponad połowa firm przewiduje zwiększenie mobilności pracowniczej w ciągu następnych 2 lat, a 63% tych podmiotów przyznało, iż mobilność pracowników jest strategicznym czynnikiem wspierającym globalną ekspansję korporacji międzynarodowych [15].

Pracownicy z międzynarodowym i międzykulturowym doświadczeniem podejmują pracę zagranicą w formie ekspatriacji tradycyjnej (*assigned expatriation*), w której plan misji zagranicznej dla wybranych pracowników przygotowany jest przez organizację albo w formie ekspatriacji z własnej inicjatywy (*self-initiation expatriation* – SIE), oznaczającej, że zamiar wyjazdu zagranicę jest podejmowany indywidualnie przez osobę, która samodzielnie, z własnej inicjatywy (bez przynależności organizacyjnej), poszukuje miejsca pracy na globalnym rynku [40].

Przeważająca część badań i studiów dotyczących ekspatriacji została przeprowadzona przez jednostki i instytucje biznesowe na potrzeby praktyki zarządzania w korporacjach międzynarodowych. Dlatego też opracowania te mają charakter deskrypcyjny i brak w nich rygoru oraz precyzji w zakresie konceptualnym i teoretycznym [31].

Celem tego artykułu jest dokonanie przeglądu dotychczasowych osiągnięć teoretycznych w zakresie terminologii odnoszącej się do ekspatriacji z własnej inicjatywy,

---

\* Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

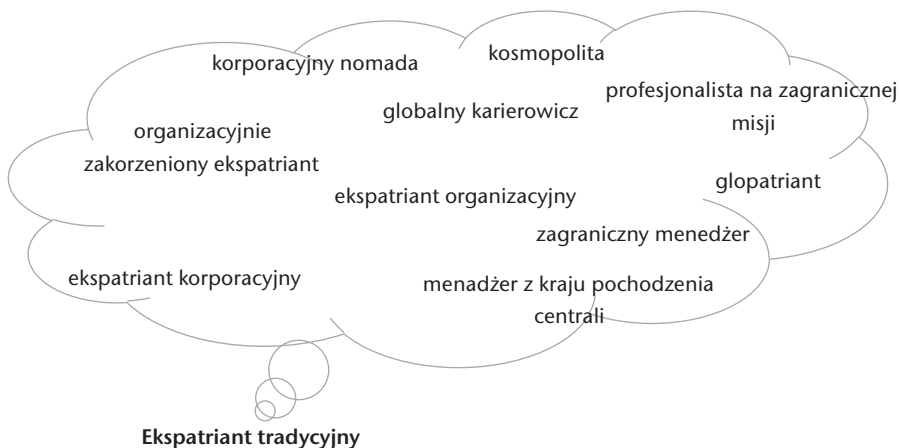
w odniesieniu do kryterium „inicjatywy” oraz „intencjonalności” (pozostałe kryteria definicyjne, np.: czas trwania misji, cele misji, kierunek przemieszczeń, nie są przedmiotem analizy tego opracowania). Analiza etymologiczna „samoinicjowanej eskpatriacji”, zaprezentowana w niniejszym opracowaniu stanowi wkład semantyczny do literatury przedmiotowej, jest przydatna w określeniu kryteriów definicyjnych SIE, co dla badaczy tej materii jest kluczowym etapem ich dalszych eksploracji empirycznych w praktyce zarządzania.

## 1. Ekspatriacja tradycyjna i z własnej inicjatywy

Tradycyjna ekspatriacja oznacza, że pracownik korporacji podejmuje misję zagraniczną w krajach goszczących filie lub oddziały firmy macierzystej. Jego transfer jest planowany zwykle na okres od 1–5 lat przez jednostkę wysyłającą, która zapewnia pełne wsparcie organizacyjne takiej relokacji (kwestie podróży, znalezienia mieszkania, transportu, opieki medycznej w obcym kraju, przygotowania kulturowego, wsparcia dla członków rodziny ekspatrianta). Po zakończeniu kontraktu ekspatriant wraca do jednostki macierzystej lub podejmuje kolejną misję w innej lokalizacji w ramach globalnej struktury korporacji.

W ciągu ostatnich 55 lat kwestie ekspatriacji cieszyły się rosnącym zainteresowaniem [60], czego rezultatem są liczne publikacje i studia badawcze. Od 1960 r. do 2015 r. liczba opublikowanych artykułów na temat ekspatriacji wzrosła czterokrotnie [19, 46].

Rysunek 1. Chmura pojęć określająca tradycyjnego ekspatę (*assigned expatriate*)



Źródło: opracowanie własne.

W rezultacie podejmowanych badań także pojęcia odnoszące się do „tradycyjnego expatrianta” ewaluowały. Przykłady różnych określeń to m.in: *company – assigned expat, company-backed expat, organizational expat* (OE), *global manager, parent country national* (PCN), *professional on international assignment, expat of host-country origin* (EHCO), *glopatriates, highly mobile managers*. Jednak najczęściej w literaturze przedmiotu stosowany jest termin *assigned expatriate* (AE).

W tych pojęciach podkreśla się przede wszystkim „organizacyjne powiązanie i zakorzenienie” ekspaty z jednostką macierzystą. Przyjmując inne kryterium różniczenia pracowników międzynarodowych, na przykład kierunek ich transferu, expatriant to osoba, która przemieszcza się z centrali do filii lub oddziałów zagranicznych korporacji (w odróżnieniu od inpatrianta, transpatrianta i interpatrianta) [39, s. 28].

Ekspatriacja z własnej inicjatywy, w odróżnieniu od tradycyjnej, staje się alternatywnym wzorcem podejmowania misji zagranicznych [17, 21]. Dynamiczny rozwój badań nad tą populacją pracowników w ostatniej dekadzie zaowocował trzema kluczowymi monografiemi [5, 7, 58] oraz jedną dedykowaną konferencją [61].

W literaturze przedmiotowej odnajdujemy liczne określenia na SIE. Pierwsze określenie „expatrianta z własnej inicjatywy” zaproponowali Inkson i in. [29], wprowadzając pojęcie „doświadczenia zagranicznego z własnej inicjatywy” (*self-initiated foreign work experience – SFE*). W innych opracowaniach pojawił się też termin „samodzielnie zaprojektowana praktyka zawodowa” (*self-designed apprenticeship*) [10], „samodzielnie rekrutowani expatrianci” (*self-selecting expatriates*), „wolni podróżnicy” (*free travelers*) [37], „przemieszczający się z własnej inicjatywy” (*self-initiated movers*) [56], „niezależni międzynarodowi mobilni profesjonaliści” (*independent internationally mobile professional – IIMP*) [53], „samostanowiący ekspaci” (*self-made expatriate*) [54]. Jednakże obecnie powyższe nazewnictwo rzadko ma zastosowanie, a w publikacjach powszechnie zaakceptowano określenie *self-initiated expatriate – SIE* [3, 17, 36], które w języku polskim może być tłumaczone jako expatriant z własnej inicjatywy. Wyżej wymienione i wiele innych pojęć w odniesieniu do SIE przedstawiono na rysunku 2.

Z jednej strony bogactwo terminologiczne świadczy o kształtowaniu się nowego obszaru tematycznego, z drugiej zaś strony podkreśla się potrzebę ukucia terminu dla SIE i określenia ram (kryteriów) definicyjnych dla celów badawczych [3, 22].

Andresen i in. [8] wyróżniają cztery różne typy pracowników międzynarodowych, ze względu ich mobilność (wewnętrzną oraz zewnętrzną) oraz inicjatywę (indywidualną i organizacyjną). Zaliczają do nich: inter-SIE, intra-SIE, AE (*assigned expatriate*) oraz DE (*drawn expatriate*) – rysunek 3.

Rysunek 2. Chmura pojęć określających SIE



Źródło: [42].

Rysunek 3. Typy pracowników międzynarodowych ze względu na inicjatywę i mobilność organizacyjną

		Mobilność	
Inicjatywa	Inicjatywa indywidualna (indywidualne poszukiwanie, organizowanie misji zagranicznej)	Wewnętrzna mobilność (przemieszczenia wewnątrz organizacji, np. między filiami danej korporacji)	Zewnętrzna mobilność (między organizacjami na międzynarodowym rynku pracy)
		Wewnętrzna samo-inicjowana ekspatriacja ( <i>intra-self initiated expatriate</i> )	Zewnętrzna samo-inicjowana ekspatriacja ( <i>inter-self-initiated expatriate</i> )
	Inicjatywa organizacyjna (nowa misja zagraniczna dla ekspaty jest wspierana organizacyjnie i finansowo przez aktualnie zatrudniającą go organizację)	Tradycyjna ekspatriacja ( <i>assigned expatriate</i> )	<i>drawn expatriate</i> (DEs)

■ kontrakt z nową organizacją (*new work contract partner*)

■ kontrakt z obecną organizacją (*current work contract partner*)

Źródło: [8].

„Tradycyjny ekspatriant” przejawia wewnętrzną mobilność, tzn. przemieszcza się z centrali korporacji do jej podległych jednostek zagranicznych (filii lub oddziałów), z inicjatywy organizacji macierzystej, która przygotowuje całą misję od planowania po repatriację [zob. cykl ekspatriacyjny w: 39, 42]. Ekspat realizuje misję, będąc zatrudnionym przez obecną organizację (np. centralę korporacji).

Intra-SIE przemieszcza się wewnątrz organizacji (np. między filiami tej samej korporacji), a podejmowanie pracy zagranicą wynika z jego własnej woli, chęci, inicjatywy. Intra-SIE funkcjonuje na podstawie umowy/kontraktu z nową organizacją, którą może być filia zagraniczna.

Inter-SIE z własnej inicjatywy poszukuje pracy na rynku międzynarodowym i może świadczyć usługi z danego obszaru dla wielu organizacji (są to np. niezależni specjaliści), na podstawie umowy/kontraktu w jednej z nich. Inter-SIE wykazuje mobilność zewnętrzną – przemieszcza się między organizacjami na globalnym rynku.

*Drawn expatriates* (DEs) przemieszczają się między organizacjami. Głównym inicjatorem jego misji jest podmiot zewnętrzny (nowa firma), który przygotowuje zarys kontraktu na zarządzanie różnymi jednostkami zagranicznymi. W odróżnieniu od tradycyjnego ekspaty DE jest zatrudniony na podstawie kontraktu z zewnętrzną organizacją zagraniczną, podczas gdy AE jest związany kontraktem z jednostką macierzystą (centralą), która wysyła go na misje do jednostek zależnych (filii).

## 2. Inicjatywa i intencjonalność misji SIE

Słowem kluczem w odniesieniu do samoinicjowanych expatriantów jest inicjatywa. „Inicjatywa” w *Słowniku Języka Polskiego* [49] oznacza m.in. impuls do działania, propozycję realizacji jakiegoś nowego projektu lub pomysłu; działanie mające na celu ich realizację, zdolność do samodzielnych pomysłów, pierwszeństwo dające przewagę w czymś. Natomiast *Słownik Synonimów* [50] proponuje następujące określenia na „inicjatywę”: propozycja, pomysł, wniosek, projekt, idea, myśl, koncepcja, zamysł, bodziec, impuls, inwencja, przedsiębiorczość, rzutkość, aktywność, energia, operatywność, dynamizm, zaangażowanie, pomysłowość, kreatywność, zaradność, zapał, werwa, temperament, wigor.

Samo pojęcie „inicjatywy” jest zatem bardzo pojemne w odniesieniu do ekspatriacji, gdyż odnosi się do chęci i zamiaru podjęcia misji zagranicznej. Inicjatywa nie odnosi się tylko do incydentalnego, indywidualnego „poruszenia emocjonalnego”, ale do dalszych etapów takiej formy pracy. Chodzi bowiem o pewien pomysł – projekt na znalezienie pracy zagranicą, w dalszej kolejności zorganizowanie wyjazdu i pobytu na miejscu, a także własnego rozwoju potencjału zawodowego, osobistego, społecznego itd.

Inicjatywa jest ściśle związana z intencjonalnością oznaczającą „umyślność” oraz „celowość”. Ekspatriacja z własnej inicjatywy jest zatem procesem celowym, wynikającym z indywidualnych pobudek samego zainteresowanego, podejmowaniem pracy zagranicą i realizowaniem kariery zawodowej na własną rękę.

J.L. Cerdin i J. Selmer [17] odnoszą się do „intencjonalności” ekspatriacji i wskazują na cztery warunki, które muszą być spełnione jednocześnie, by daną osobę zdefiniować jako SIE:

1. Relokacja zagranicznej z własnej inicjatywy (*self-initiated international relocation*) – warunek ten oznacza, że zarówno początek misji zagranicznej, jak i jej koniec, a więc powrót do kraju macierzystego, odbywa się bez pomocy finansowej i organizacyjnej ze strony korporacji, dla której SIE pracował. To kryterium zdecydowanie różnicuje SIE od tradycyjnych ekspatriantów (AE), którzy również mogą być inicjatorami swojej misji zagranicznej, niemniej jednak otrzymują oni wsparcie ze strony organizacji w przeprowadzce i powrocie z zagranicy.
2. Intencja regularnego zatrudnienia (*regular employment intention*). SIE są pracownikami zagranicznymi, czasowo przebywającymi poza krajem własnego pochodzenia. Kryterium odróżniającym SIE od innych typów pracowników międzynarodowych jest wymóg regularnego zatrudnienia. Zdarza się bowiem, że osoba postrzega misję zagraniczną jako trudną, skomplikowaną lub nieodpowiednią, jeśli chodzi o kwestie organizacyjne, administracyjne i finansowe. Mimo to wyjeżdża ona zagranicę w ramach korporacji jako AE, korzystając ze wsparcia, jakie daje jednostka wysyłająca. W trakcie pobytu w kraju goszczącym taki pracownik może stać się SIE, kiedy zrezygnuje z pracy dla organizacji macierzystej i na własną rękę znajdzie zatrudnienie w innej firmie lokalnej. Zatem kryterium ciągłości i regularności zatrudnienia jest warunkiem zakwalifikowania danej osoby jako SIE [17].
3. Intencja tymczasowego pobytu w kraju goszczącym (*intentions of a temporary stay in the host country*). Ten warunek pozwala na zróżnicowanie SIE od imigrantów, którzy podejmują zagraniczne relokacje z intencją pozostania zagranicą na długi czas lub na stałe [17, 27]. To bardzo subiektywne kryterium, a problem z jego spełnieniem dotyczy czasu. Bowiem w momencie wyjazdu do kraju goszczącego SIE może nie mieć jasno sprecyzowanego czasu pobytu, jest to dla niego *open contract*. Zdarza się także, że osoba wyjeżdżająca na z góry określony czas zagranicę, w trakcie pobytu zmienia plany życiowe i pozostaje w kraju goszczącym na stałe. W takim przypadku nie może być kwalifikowana jako SIE.
4. Wysokie kwalifikacje zawodowe (*professional qualification*). SIE to wysoko wykwalifikowani specjaliści, którzy są w stanie samodzielnie znaleźć sobie zatrudnienie na zagranicznym rynku pracy i są poszukiwani przez pracodawców [27]. Badacze podkreślają, że korporacje międzynarodowe posiłkują się SIE, traktując ich jako „antidotum” na braki wykwalifikowanej kadry menedżerskiej na rynkach goszczących [11].

Należy podkreślić, że tylko wszystkie warunki spełnione w tym samym czasie pozwalają na wyróżnienie reprezentantów SIE. Bowiem można wskazać na wiele przykładów pracowników międzynarodowych, którzy spełniają tylko trzy z nich w danym punkcie czasowym – nie można im wtedy przyznać statusu SIE. Na przykład towarzyszący ekspatom partnerzy, czy współmałżonkowie mogą spełniać warunek 2, 3, 4, ale nie dotyczyć ich kryterium 1. Imigranci mogą spełniać kryteria 1, 2, 4, ale nie 3. Także zagraniczni studenci spełniają warunek 1, 3, 4, ale nie kwalifikują się do 2.

### 3. Operacjonalizacja pojęcia inicjatywy w odniesieniu do expatriantów

Powyższe rozważania dowodzą, że kluczowym kryterium różniącym expatriantów z własnej inicjatywy – SIE od innych typów pracowników międzynarodowych jest własna inicjatywa w podejmowaniu pracy zagranicą. Jednak w niektórych definicjach jest ona też określana jako „swoboda wyboru” [14]. Należy zauważyć, że ta zmienna nie jest specyficzna tylko dla SIE. Także tradycyjni ekspaci (AE), zatrudnieni w centrali korporacji, mają swobodę wyboru miejsca ich oddelegowania, a nawet odrzucenia oferowanej lokalizacji w kraju goszczącym [46].

Poniżej zaprezentowano istniejące w literaturze przedmiotowej definicje expatrianta z własnej inicjatywy. Niektóre z tych terminów odnoszą się do kwestii „własnej inicjatywy”, inne podkreślają „brak wsparcia i powiązania organizacyjnego”, są też takie definicje, w których oba te kryteria występują inkluzyjnie.

Tabela 1. Definicje expatrianta z własnej inicjatywy w literaturze przedmiotowej

	Autor	Definicja SIE
Własna inicjatywa	Al Ariss i in. [3]	Osoba mobilna międzynarodowo, która przemieszcza się z własnej inicjatywy do innego kraju na czas nieokreślony.
	Cao [2014]	SIE ma wolność wyboru w zakresie destynacji misji zagranicznej, długości pobytu, terminu powrotu.
	Cerdin, Selmer [17]	SIE to wysoko wykwalifikowani ekspaci, którzy samodzielnie inicjują relokację międzynarodową z intencją regularnego zatrudnienia i czasowego pobytu.
	Doherty i in. [22]	SIE charakteryzuje się 1) mobilnością międzynarodową (podejmuje misję poza granicami kraju własnego pochodzenia), a także 2) indywidualną, wewnętrzną inicjatywą, która leży u podstaw jego działań.
	Doherty, Dickmann [21]	Kluczowe kryteria wyróżniające SIE to brak wsparcia organizacyjnego dla wyjazdu zagranicznego w celach zawodowych lub osobistych; podejmowanie misji pod wpływem własnej inicjatywy, a nie wymuszonego wyboru.
	Jokinen i in. [30]	SIE to osoba, która stworzyła swój własny sposób na pracę zagranicą.
	Peltokorpi, Froese [38]	SIE to osoba, która samostanowi o swoim życiu i pracy zagranicą.
	Vance, McNulty [59]	SIE to wolny agent, który podróżuje z własnej inicjatywy do innych krajów, poszukując zatrudnienia z powodu ekonomicznych, a także osobistych planów rozwoju kariery.



	Autor	Definicja SIE
Brak wsparcia/powiązania ze strony organizacji	Doherty i in. [22]	SIE to osoba, która podejmuje misję zagraniczną bez sponsoringu i wsparcia jakiegokolwiek organizacji.
	Fee, Karsaklian [25]	Są dwie własności charakteryzujące SIE: są zatrudnieni poza krajem macierzystym i nie zostali tam wysłani przez swoich pracodawców.
	Lee [32]	SIE to osoba zatrudniona zagranicą na indywidualnych (kontraktowych) warunkach i która nie została transferowana zagranicę przez organizację macierzystą.
	McDonnel, Scullion [34]	SIE jest odpowiedzialna za zorganizowanie i zabezpieczenie własnej misji zagranicznej; nie jest transferowana przez żadną organizację do jej jednostek filialnych.
	Tharenou [53]	SIE to profesjonalista, menedżer, który nie jest wspierany przez żadną organizację, podejmuje pracę zagranicą na okres zwykle ponad roku.
Własna inicjatywa + brak wsparcia organizacyjnego	AlAriss, Ozbilgin [4]	SIE nie jest wysłany przez żadną firmę, ale raczej podróżuje z własnej inicjatywy, nie korzystając zatem ze wsparcia finansowego i organizacyjnego.
	Biemann, Andresen [13]	SIE to pracownik, który migruje z własnej woli do innego kraju, aktywnie szuka możliwości zatrudnienia i jest zatrudniany przez zagraniczne organizacje na warunkach, jakie obowiązują pracowników kraju goszczącego.
	Andresen i in. [9]	Pojęcie SIE odnosi się do każdej osoby, która poszukuje zatrudnienia zagranicą z własnej inicjatywy i jest zatrudniana na zasadach obowiązujących w kraju goszczącym.
	Begley i in. [12]	SIE to pracownik, którego międzynarodowe doświadczenie nie jest wynikiem inicjatywy i wsparcia danej organizacji, ale jego pracy na własną rękę.
	Cerdin [16]	SIE to osoba, która wybiera wyjazd zagraniczny na własnych warunkach, by tam pracować, nie będąc wysłanym przez żadną macierzystą organizację.
	Dorsch i in. [23]	SIE decyduje samodzielnie o wyjeździe zagranicę, by tam szukać pracy (nie będąc wysłanym przez organizację z kraju macierzystego), i o repatriacji.
	Suutari i in. [52]	SIE to osoba pracująca zagranicą, która znalazła się tam nie z powodu transferu z jakiejś organizacji, ale która z własnej inicjatywy poszukiwała możliwości pracy.

Źródło: [46].

Umieszczając powyższe definicje w programie Wordle, otrzymano kluczowe słowa o największej frekwencji (rysunek 4).

Pytanie, które się w tym miejscu pojawia, dotyczy poziomu tej inicjatywy przejawianej przez różnych SIE. Psychologiczny konstrukt „osobistej inicjatywy” zaproponowany przez D. Fay i M. Frese’a [24] zawiera trzy kluczowe składowe: samodzielność (*self-starting*), proaktywność (*proactivity*) i wytrwałość (*persistence*).

Zatem przejawianie osobistej inicjatywy przez SIE będzie polegała na samodzielności w poszukiwaniu pracy zagranicą, bez opieki ze strony organizacji, jawnych instrukcji, wsparcia związanego z rolą i celem ich misji zagranicznej, co jest znamienne dla AE. Samodzielność dotyczy wyboru kraju goszczącego, przekonywania lokalnych pracodawców do swoich kwalifikacji, spełnienia warunków prawnych związanych z pracą i pobytem zagranicą, znalezienia miejsca zamieszkania itp. W tych obszarach tradycyjni ekspaci (AE) przejawiają znacznie niższy poziom samodzielności niż SIE [46].



Tabela 2. Poziom „osobistej inicjatywy” w kontekście ekspatriacji

	Wysoki poziom osobistej inicjatywy	Niski poziom osobistej inicjatywy
Samodzielność ( <i>self-starting</i> )	Indywidualnie wyznaczone cele dla misji zagranicznej, bez podpowiadania ( <i>explicite</i> ), jak należy postępować. Duży dystans psychologiczny, czyli ekspatriacja jest postrzegana jako nieoczekiwany, niekonwencjonalny etap kariery, wykraczającym poza dotychczasowe doświadczenia. SIE bierze na siebie wysiłek związany z zebraniem informacji, planowaniem i zarządzaniem całą misją zagraniczną.	Ekspatriant otrzymuje pomoc w postaci standardowej instrukcji postępowania zgodnej z procedurą relokacji przygotowaną w organizacji wysyłającej. Mały dystans psychologiczny, co oznacza, że ekspatriacja jest wyraźnym wymogiem roli i częścią normalnej lub przewidzianej ścieżki kariery.
Proaktywność ( <i>proactivity</i> )	Jednostka jest zorientowana na samodzielne budowanie ścieżki kariery, antycypuje pewne wydarzenia i przygotowuje scenariusz B. Jednostka kwestionuje <i>status quo</i> zatrudnienia, a aby poprawić swoją zatrudnialność, rozwija swoje kompetencje, które mogą okazać się niezbędne wobec przyszłych wymagań na rynku pracy. Jednostka posiada kompetencje do skutecznego uruchamiania osobistej inicjatywy.	Jednostka nastawiona jest na teraźniejszość i oczekuje na sytuację, która zmusi ją do przygotowania odpowiedzi. Jednostka zdaje się na środowisko, które kształtuje warunki jej kariery. Poszczególne osoby nie mają konkretnych kompetencji wymaganych do działania w niespodziewanej sytuacji.
Wytrwałość ( <i>persistence</i> )	Jednostka pokonuje niepowodzenia, inercję i bariery.	Jednostka zaprzestaje działań w sytuacji niepowodzenia lub przeciwności.

Źródło: [46].

## Podsumowanie

Podmiotem rozważań w niniejszym artykule był ekspatriant z własnej inicjatywy, określanej najczęściej w literaturze jako osoba, która decyduje samodzielnie o wyjeździe zagranicę, by tam szukać pracy (nie będąc wysyłanym i wspieranym przez organizację z kraju macierzystego). Jest to dość ogólna definicja, która z uwagi na rosnącą popularność tej nowej formy pracy na rynku międzynarodowym wymaga doprecyzowania. Ramy definicyjne dla SIE są istotne zatem ze względu na poprawny dobór respondentów do badań przedmiotowych.

Przedstawiony w tym opracowaniu konstrukt „osobistej inicjatywy”, na który składają się: proaktywność, wytrwałość i samodzielność, na pewno nie wyczerpuje możliwości badawczych w zakresie doprecyzowania definicji. Oprócz bowiem wymiaru behawioralnego ważne są też np.: cechy psychologiczne, poziom zaangażowania takich osób, które determinuje ich zamiar podjęcia pracy zagranicą.

Warto też dodać, iż tematyka SIE jest opisywana głównie w literaturze anglojęzycznej i wiele anglicyzmów nie da się łatwo przełożyć na języki rodzime, co powoduje niekiedy karykaturalne twory językowe. Określenia używane w polskich opracowaniach względem „SIE” to: samoinicjowana ekspatriacja, ekspatriacja z własnej inicjatywy, samodzielne realizowanie własnej wizji rozwoju.

Wobec powyższego autorka żywi nadzieję, że niniejszy artykuł przyczyni się do zwiększenia zainteresowania tą tematyką wśród polskich naukowców, pozwoli na doprecyzowanie ram definicyjnych dla SIE i spowoduje, że badania nad tymi pracownikami w Polsce uzupełnią pole eksploracji międzynarodowych.

## Bibliografia

- [1] Al Ariss A., Jawad S., *Capital mobilization of skilled migrants: a relational perspective*, „British Journal of Management” 2011, No. 22, pp. 286–304.
- [2] Al Ariss A., Sidani Y., *Comparative international human resource management: future research directions*, „Human Resource Management Review” 2016, Vol. 26(4), pp. 352–358.
- [3] Al Ariss A., Crowley-Henry M., *Self-initiated expatriation and migration in the management literature*, „Career Development International” 2013, Vol. 18(1), pp. 78–96.
- [4] Al Ariss A., Ozbilgin M., *Understanding self-initiated expatriate: career experience of Lebanese self-initiated expatriates in France*, „Thunderbird International Business Review” 2010, Vol. 52(4), pp. 278–285.
- [5] Andresen M., Al Ariss A., Walther M., Wolff K., (eds.), *Self-initiated expatriation. Mastering the dynamics*, Routledge, Abingdon 2012.
- [6] Andresen M., Al Ariss A., Walther M., *Introduction: Self-Initiated Expatriation-Individual, Organizational and National Perspectives*, [in:] Andresen M., Al Ariss A., Walther M. (eds.), *Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational, and National Perspectives*, Routledge, New York–London 2013, pp. 3–10.
- [7] Andresen M., Al Ariss A., Walther M. (eds.), *Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational and National Perspectives*. Routledge, New York–London 2013.
- [8] Andresen M., Bergdolt F., Margenfeld J., Dickmann M., *Addressing international mobility confusion-developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants*, „The International Journal of Human Resource Management” 2014, No. 25, pp. 2295–2318.
- [9] Andresen M., Biemann T., Pattie M., *What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation*, „International Journal of Human Resource Management” 2015, Vol. 26(7), pp. 932–947.
- [10] Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K., *The New Careers: individual action and economic change*, Sage Publications, London 1999.
- [11] Banai M., Harry W., *Boundaryless global careers. The international itinerants*, „International Studies of Management and Organization” 2004, Vol. 34(3), pp. 96–120.
- [12] Begley A., Collings D., Scullion H., *The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market*, „Employee Relations” 2008, Vol. 30(3), pp. 264–282.

- [13] Biemann T., Andresen M., *Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates*, „Journal of Managerial Psychology” 2010, No. 25, pp. 430–448.
- [14] Cao I., *The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: cultural adjustment as mediator*, „Career Development International” 2013, Vol. 18(1), pp. 56–77.
- [15] Cartus, *Trends in global relocation. Global mobility policy & practices survey report*, 2016.
- [16] Cerdin J.L., *Motivation of self-initiated expatriates*, [in:] Andresen M., Al Ariss, A., Walther M. (eds.), *Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational and National Perspectives*, Routledge, New York 2013.
- [17] Cerdin J.-L., Selmer J., *Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion*, „The International Journal of Human Resource Management” 2014, Vol. 25(9), pp. 1281–1301.
- [18] Crant J., *Proactive behavior in organization*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26(3), 435–462.
- [19] Dabic M., Gonzalez-Loureiro M., Harvey M., *Evolving research on expatriates (1970–2012)*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, Vol. 26(3), pp. 316–337.
- [20] Doherty N., Dickmann M., Mills T., *Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, Vol. 22(3), pp. 595–611.
- [21] Doherty N., Dickmann M., *Self-initiated and assigned expatriates: talent management and career consideration*, [in:] Vaiman A., Haslberger V. (eds.), *Managing talent of self-initiated expatriates: a neglected source of the global talent flow*, Palgrave Macmillan, London 2013, pp. 234–255.
- [22] Doherty N., Richardson J., Thorn K., *Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream*, „Career Development International” 2013, Vol. 18(1), pp. 97–112.
- [23] Dorsch M., Suutari V., Brewster C., *Research on self-initiated expatriation. History and future directions*, [in:] Andresen M., Al Ariss A., Walther M. (eds.), *Self-Initiated Expatriation. Individual, Organizational and National Perspectives*, Routledge, New York 2013.
- [24] Fay D., Frese M., *Self-starting behavior at work. Towards a theory of personal initiative*, [in:] Heckhausen J. (ed.), *Motivational psychology of human development: developing motivation and motivating development*, Elsevier Inc., New York 2000.
- [25] Fee A., Karsaklian E., *Could interantional voluneteers can be considered ethical consumers? A cross-discipline approach to understanding motivations of self-initiated expatriates*, [in:] Vaiman A., Haslberger V. (eds.), *Talent mangement of self-initiated expatriates: a neglected source of global talent*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013.
- [26] Friese M., Fay D., *Personal initiative: an active performance concept for work in the 21 century*, „Research in Organizational Behavior” 2001, No. 23, pp. 133–187.

- [27] Haslberger A., Vaiman V., *Self-initiated expatriates: a neglected source of the global talent flow*, [in:] Vaiman V., Haslberger A. (eds.), *Talent management of self-initiated expatriates*, Palgrave Macmillan, Hampshire 2009.
- [28] Howe-Walsh L., Schyns B., *Self-initiated expatriation: implications for HRM*, „International Journal of Human Resource Management” 2010, Vol. 21(2), pp. 260–273.
- [29] Inkson K., Arthur M.B., Pringle J., Barry S., *Expatriate Assignment versus Overseas Experience: International Human Resource Development*, „Journal of World Business” 1997, No. 32, pp. 351–368.
- [30] Jokinen T., Brewster C., Suutari V., *Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation*, „The International Journal of Human Resource Management” 2008, Vol. 19(6), pp. 979–998.
- [31] Kraimer M., Bolino M., Mead B., *Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn?*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2016, Vol. 3(1), pp. 1–27.
- [32] Lee C.H., *A study of underemployment among self-initiated expatriates*, „Journal of World Business” 2005, No. 40, pp. 172–187.
- [33] Makkonen P., *Career self-management behaviour of Western self-initiated expatriates in local organizations in China*, „International Journal of Human Resource Management” 2016, Vol. 27(11), pp. 1135–1157.
- [34] McDonnell A., Scullion H., *Self-initiated expatriate’s adjustment: a neglected terrain*, [in:] Vaiman V., Haslberger A. (eds.), *Talent management of self-initiated expatriates: a neglected source of global talent*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013
- [35] McKenna S., Richardson J., *The increasing complexity of the internationally mobile professional: issues for research and practice*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2007, Vol. 14(4), pp. 307–320.
- [36] McNulty I., Brewster C., *The concept of business expatriates*, [in:] McNulty J., Selmer I. (eds.), *Research handbook of expatriates*, Elgar Publishing London 2017, pp. 21–55.
- [37] Myers B., Pringle J.K., *Self-initiated foreign experience as accelerated development: influences of gender*, „Journal of World Business” 2005, No. 40, pp. 421–431.
- [38] Peltokorpi V., Froese F.J., *Organizational expatriates and self-initiated expatriates*, „International Journal of HRM” 2009, Vol. 20(2), pp. 1096–1112.
- [39] Przytuła S., *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- [40] Przytuła S., *Samoinicjowana ekspatriacja jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, vol. 6(113), s. 75–92.
- [41] Przytuła S., *Migracja, ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana - charakterystyka zjawisk*, [w:] Przytuła S. (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*, Difin, Warszawa 2017.

- [42] Przytuła S., *Samoinicjowana ekspatriacja (SIE) jako wyzwanie dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZSL) i kierunki przyszłych badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Studia z Zarządzania Międzykulturowego” 2017, t. 18, z. 3, cz. 1, s. 73–88.
- [43] Myers J., McKenna S., *International Experience and Academic Careers. What Do Academics Have to Say?*, „Personnel Review” 2003, Vol. 32(6), pp. 774–795.
- [44] Schoepp K., Forstenlechner I., *The role of family considerations in an expatriate majority environment*, „Team Performance of Management” 2010, Vol. 16 (5/6), pp. 309–323.
- [45] Selmer J., Lauring J., *Marital status and work outcomes of self-initiated expatriates. Is there a moderating effect of gender?*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2011, Vol. 18(2), pp. 198–213.
- [46] Selmer J., Andresen M., Cerdin J.L., *Self-initiated expatriates*, [in:] McNulty J., Selmer I. (eds.), *Research handbook of expatriates*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2017.
- [47] Selmer J., Lauring J., Aarhus U., *Global Mobility Orientation and the Success of Self-Initiated Expatriates in Greater China*, „Asia Pacific Business Review” 2014, Vol. 20(4), pp. 523–540.
- [48] Selmer J., *Expatriates: a thematic research history*, [in:] McNulty J., Selmer Y. (eds.), *Research handbook of expatriates*, Palgrave Macmillan Basingstoke 2017.
- [49] *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/> [21.11.2018].
- [50] *Słownik Synonimów*, <https://www.synonimy.pl/> [21.11.2018].
- [51] Suutari V., Brewster C., *Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments*, „Journal of World Business” 2000, Vol. 35(4), pp. 417–436.
- [52] Suutari V., Brewster C., Tornikoski C., *The careers of self-initiated expatriates*, [in:] Vaiman A., Haslberger V. (eds.), *Talent management of self-initiated expatriates: a neglected source of global talent*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013.
- [53] Tharenou P., *Self-initiated expatriate: an alternative to company assigned expatriates?*, „Journal of Global Mobility” 2013, Vol. 1(3), pp. 336–356.
- [54] Tharenou P., Caulfield N., *Will i stay or will i go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates*, „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53(5), pp. 1009–1028.
- [55] The United Nations, *International Migration Report*, 2015.
- [56] Thorn K., *The relative importance of motives for international self-initiated mobility*, „Career Development International” 2009, Vol. 14(5), pp. 441–464.
- [57] Tung R., *New perspectives on human resource management in a global context*, „Journal of World Business” 2016, No. 51, pp. 142–152.
- [58] Vaiman V., Haslberger A. (eds.), *Talent management of self-initiated expatriates: a neglected source of global talent*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2013.
- [59] Vance C.M., McNulty Y., *Why and how women and men acquire expatriate career development experience. A study of American expatriates in Europe*, „International Studies of Management and Organization” 2014, Vol. 44(2), pp. 34–54.

- [60] Werner S., *Recent developments in international management research: a review of 20 top management journals*, „Journal of Management” 2002, Vol. 28(3), pp. 277–305.
- [61] Conference on Self Initiated Expatriate, 20–29 May 2015, Toulouse Business School, Toulouse, France, <https://10times.com/self-initiated-expatriation> [21.11.2018].

---

## INICJATYWA I INTENCJONALNOŚĆ W PODEJMOWANIU MISJI ZAGRANICZNEJ PRZEZ EKSPATRIANTÓW Z WŁASNEJ INICJATYWY (SIE)

### Streszczenie

Celem tego artykułu jest dokonanie przeglądu dotychczasowych osiągnięć teoretycznych w zakresie terminologii odnoszącej się do expatriacji z własnej inicjatywy (SIE – *self-initiated expatriation*), w odniesieniu do kryterium „inicjatywy” oraz „intencjonalności”.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Przeprowadzona analiza etymologiczna dotyczy pojęcia „samoinicjowanej expatriacji”, „inicjatywy” i „intencjonalności” stanowi wkład semantyczny do literatury przedmiotowej, jest przydatna w określeniu kryteriów definicyjnych SIE, co dla badaczy tej materii jest kluczowym etapem ich dalszych eksploracji empirycznych w praktyce zarządzania.

Na konstrukt „osobistej inicjatywy expatrianta” składają się: proaktywność, wytrwałość i samodzielność. Samodzielność SIE dotyczy wyboru kraju goszczącego, przekonywania lokalnych pracodawców do swoich kwalifikacji, spełnienie warunków prawnych związanych z pracą i pobytem zagranicą, znalezienie miejsca zamieszkania itp. Proaktywność SIE polega m.in. na zapewnieniu sobie ciągłości zatrudnienia zagranicą. Wytrwałość SIE oznacza dążenie do osiągnięcia samostanowionych celów dla misji zagranicznej i umiejętność pokonywania barier, niepowodzeń pojawiających się na każdym etapie misji.

Artykuł przyczyni się do zwiększenia zainteresowania tą tematyką wśród naukowców, pozwoli na doprecyzowanie ram definicyjnych dla SIE i spowoduje, że badania nad tymi pracownikami w Polsce uzupełnią pole eksploracji międzynarodowych.

Wobec odmienności potrzeb, motywów, przebiegu kariery, rodzaju kontraktu psychologicznego, wiążącego SIE z firmami ich zatrudniającymi, można oczekiwać, że przyjęte zostaną inne rozwiązania organizacyjne względem tych pracowników, gdyż podejścia, skuteczne jak dotąd w zarządzaniu tradycyjnymi expatami, mogą zupełnie się nie sprawdzić w odniesieniu do SIE. Niniejsze opracowanie przyczyni się skutecznie do określania kryteriów definicyjnych dla samoinicjowanych expatriantów, co pozwoli na poprawny dobór respondentów do badań przedmiotowych



**SŁOWA KLUCZOWE: EKSPATRIANT, EKSPATRIANT Z WŁASNEJ INICJATYWY, INICJATYWA, INTENCYJNOŚĆ, MOBILNOŚĆ**

---

## INITIATIVE AND INTENTIONALITY IN UNDERTAKING A FOREIGN MISSION BY A SELF-INITIATED EXPATRIATE (SIE)

### Abstract

The purpose of this article is to review the current theoretical achievements in the field of terminology related to self-initiated expatriation (SIE) in relation to the criterion of „initiative” and „intentionality”.

The article is theoretical. Conducted etymological analysis on „self-initiated”, „initiative” and „intentionality” is a semantic contribution to the subject literature, is useful in defining the SIE definition criteria, which for researchers of this matter, is a key stage of their further empirical exploration in management practice.

The construct of the „personal expatriate initiative” consists of proactivity, perseverance and independence. Independence of the SIE concerns the choice of the host country, convincing local employers to their qualifications, meeting legal conditions related to work and stay abroad, finding a place to live, etc. The SIE proactivity means, among others, to ensure continuity of employment abroad. Persistence SIE means striving to achieve self-appointed goals for a foreign mission and the ability to overcome barriers and failures that appear at every stage of the assignment.

The article will contribute to the interest of scientists in this subject, will allow to clarify the definition framework for SIE and will make research on these employees in Poland complete the international exploration palette.

In view of the different needs, motives, career progression, type of psychological contract binding SIEs with their employing companies, it can be expected that other organizational solutions will be adopted for these employees. Because the approaches, so far effective in managing traditional expats, may not be completely effective to SIE. This study will contribute to drawing the definition criteria for self-initiated expatriates, which will allow correct selection of respondents for subject research.

**KEY WORDS: EXPATRIATE, SELF-INITIATED EXPATRIATE, INITIATIVE, MOBILITY**

**JEL: M14**

# LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WOBEC ORGANIZACJI – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ORAZ WERYFIKACJA PSYCHOMETRYCZNA SKALI LOJALNOŚCI WOBEC ORGANIZACJI – BADANIA PILOTAŻOWE

## Wprowadzenie

Globalizacja oraz procesy z nią związane, które wpływają na rynek pracy, wymuszają na pracownikach coraz większą mobilność oraz elastyczność, przejawiającą się między innymi w częstszych zmianach miejsca pracy, zmianach miejsca zamieszkania ze względu na pracę, ciągłym uczeniu się i zdobywaniu nowych kompetencji, przebranżowieniu, podejmowaniu pracy zdalnej oraz pracy projektowej, która ma krótkotrwały charakter, czy wreszcie równoczesnym zatrudnieniu w kilku miejscach. Pozytywna koniunktura na rynku pracy w Polsce sprzyja dokonywaniu częstych zmian pracy. Z badań przeprowadzanych corocznie przez Instytut Badawczy Randstat wynika, że fluktuacja pracowników w Polsce zwiększa się sukcesywnie od lat i aktualnie jest największa w Europie. Dodatkowo Polska plasuje się na pierwszym miejscu wśród wszystkich krajów Unii Europejskiej pod względem optymizmu pracowników, dotyczącego subiektywnej szansy na znalezienie nowej pracy w ciągu 6 miesięcy. Według badanych głównym czynnikiem determinującym chęć zmiany pracy są lepsze warunki pracy (42% wskazań respondentów) [1].

\* Dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak, prof. UAM – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

\*\* Dr Marcin Wnuk – Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Model kariery zakładający pracę w jednej organizacji przez całe życie stracił swoją aktualność, a wyznacznikiem lojalności nie jest już bezwarunkowe, długotrwałe pozostawanie w jednym miejscu pracy [2]. Wobec tego zagadnienie lojalności względem organizacji wymaga szerszej rewizji i redefinicji, choć w literaturze przedmiotu trudno doszukać się prac, w których próbowano by się uporać z problemem niezależności tego konstruktów [3], utożsamianego najczęściej z wiernością wobec organizacji, mierzoną długością pozostawania w jednym miejscu pracy.

Należy sobie zadać pytanie, czy w przedstawionym kontekście można mówić o lojalności pracownika względem organizacji i czy być może nie jest to wartość archaiczna, nieprzystająca do dzisiejszej rzeczywistości? A może należy na to zjawisko spojrzeć w inny sposób? Celem niniejszego artykułu jest opracowanie na podstawie dotychczasowej literatury autorskiej definicji lojalności wobec organizacji, zaproponowanie narzędzia do jej weryfikacji, jak również przedstawienie jego właściwości psychometrycznych.

W części poświęconej przeglądowi piśmiennictwa zaprezentowano dotychczasowe definicje lojalności, na bazie których została przedstawiona autorska koncepcja lojalności. W części dotyczącej metodyki badań zaprezentowano konstrukcję tego narzędzia oraz metody użyte do weryfikacji jego trafności wewnętrznej i rzetelności. W omówieniu rezultatów badań odniesiono się do otrzymanych wyników oraz zaprezentowano ich implikacje teoretyczne i praktyczne. W podsumowaniu wskazano kierunek dalszych badań nad Skalą Lojalności Wobec Organizacji oraz ograniczenia wynikające z przeprowadzonych badań.

## 1. Przegląd piśmiennictwa

Najczęściej w roli wskaźnika lojalności względem organizacji wykorzystuje się zmienne, takie jak: przywiązanie organizacyjne [4,5,6], zamiar opuszczenia lub pozostania w organizacji czy rezygnacja z pracy [7,8,9], choć zdarzają się prace, w których miarą lojalności jest zaangażowanie w pracę [10].

Wydaje się, że utożsamianie tych konstruktów z lojalnością jest efektem pewnych podobieństw, co powoduje, że wielu autorów traktuje je zamiennie, i zamiast poszukiwać elementu różnicującego, koncentruje się na potencjalnie wspólnych cechach. Pojęcie lojalności jest znaczeniowo zbliżone do terminów, takich jak: zaangażowanie w pracę [11], na wymiarze oddania się pracy, czy przywiązanie organizacyjne [12], na wymiarze przywiązania afektywnego. Lojalność dla wielu osób bywa utożsamiana z pozostawaniem w organizacji, brakiem chęci jej opuszczenia oraz wiązaniem z nią swojej przyszłości. Przykładowo Voleys [13] wskazuje na to, że z lojalnością mamy do czynienia wtedy, gdy pracownik pozostaje przez dłuższy czas w organizacji, gdy jest oddany realizacji celów organizacyjnych i gdy rozwija się w organizacji.

Pojęcie lojalności organizacyjnej jest definiowane na różne sposoby. Dokładniejszy przegląd definicji lojalności organizacyjnej prezentuje Świątek-Barylska [10], jednak ich autorzy nie wychodzą specjalnie poza klasyczną propozycję Grahama [14], który opisał ją jako identyfikację z organizacją, wierność jej liderom i organizacji jako całości oraz wykraczanie poza partykularne interesy jednostki, zespołu pracowniczego i działu. Lojalność, zdaniem tego autora, przejawia się w zachowaniach, takich jak: obrona organizacji przed zagrożeniami, dbanie o dobrą reputację i współpraca z innymi, by służyć interesom całości. Najczęściej pojawiającym się elementem wielu definicji lojalności, który wydaje się być jej kluczową cechą, jest troszczenie się o pozytywny wizerunek organizacji jako przejaw dbania o jej dobro. W literaturze przedmiotu jest ono ujmowane jako przekazywanie pozytywnych informacji na temat swojej organizacji [15], polecanie jej swoim przyjaciołom jako atrakcyjnego miejsca pracy [16], dbanie o dobrą reputację organizacji [14] czy pozytywny pogląd na organizację oraz miejsce pracy [17]. Przykłady te są zgodne z konstatacją Meyera i Allen, że lojalni pracownicy przyczyniają się do kształtowania wizerunku organizacji [12]. Naszym zdaniem wszystkie poniższe aspekty składają się na wymiar dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako najważniejszego i jednego z dwóch atrybutów lojalnego pracownika. Relacje między pracownikiem a organizacją są formą wymiany społecznej, lojalność traktujemy jako postawę proorganizacyjną, będącą wyrazem wdzięczności pracownika oraz chęci odpłacenia się organizacji za dbanie o jego dobrostan. Oznacza to, że pracownik będzie się troszczył o pozytywny wizerunek organizacji, jeśli będzie miał przeświadczenie, że jest przez nią dobrze traktowany. Warunkowy charakter tej relacji potwierdzają dotychczasowe wyniki badań, zgodnie z którymi postrzegane przez pracownika wsparcie otrzymywane od organizacji ma wpływ na jego poczucie wdzięczności wobec niej, czego konsekwencją jest jego lojalna postawa [18],

Wbrew twierdzeniom Duski [19], że relacje między pracownikiem a organizacją mają *stricte* biznesowy oraz materialny charakter i nie wymagają wzajemności, jesteśmy zdania, że wymiana między obiema stronami dokonuje się na podstawie wzajemnych oczekiwań, które znajdują odzwierciedlenie w kontrakcie psychologicznym. Stanowi on zbiór wzajemnych, niejawnych i niewyartykułowanych oczekiwań, w ramach których pracownik spodziewa się określonego traktowania, a organizacja oczekuje od niego odpowiedniej postawy wobec pracy, charakteryzującej się m.in.: lojalnością, zaangażowaniem czy uczciwością [20]. Ulegają one aktualizacji po rozpoczęciu pracy, materializując się w procesie wymiany społecznej. Realne oddziaływania organizacyjne wspierające pracownika są ważniejsze niż jego wcześniejsze wyobrażenia na temat zobowiązań organizacji wobec niego [21, 22]. Organizacja daje pracownikowi sposobność do realizacji swoich potrzeb społeczno-emocjonalnych, takich jak: szacunek, uznanie, akceptacja, przynależność czy emocjonalne wsparcie [23], a pracownik czuje się zobowiązany do odwdzięczenia się dla zachowania pozytywnego obrazu

siebie, uniknięcia stygmatyzacji jako osoby, która nie wyrównuje rachunków, oraz utrzymania pozytywnego traktowania z jej strony [24]. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji jest łatwo dostępnym i prostym sposobem odpłacenia się organizacji, niewymagającym szczególnego zaangażowania i poświęceń. Dodatkowo pozwala nie dopuścić do pojawienia się dysonansu poznawczego, wynikającego z braku spójności między tym, jak jest się traktowanym przez organizację, a tym, czym się jej rewanżuje. Pozwala budować własną tożsamość zawodową na podstawie przynależności do grupy pracowniczej oraz identyfikacji z organizacją. W kontekście wymiany społecznej daje możliwość kształtowania relacji między pracownikiem i pracodawcą, spełniając kluczową funkcję utrwalającą więzi między jej oboma elementami.

Duska [19] sugerował, że relacje między pracownikiem a organizacją w tym obszarze nie są bezinteresowne, pracodawcy nie prowadzą działalności, by wspierać innych, słabszych (tzn. mniej wydajnych pracowników), tylko by zarabiać pieniądze, podobnie jak pracownicy podejmują zatrudnienie, by uzyskiwać wynagrodzenie. W trosce o swój finansowy wynik pracodawcy zwalniają mało efektywnych pracowników, nawet jeśli są oni oddani firmie. Jak zauważa Duska, organizacja nie zatrudnia pracownika dla niego samego, ale dla zadania, jakie ma on wykonać. Poświęcenie się organizacji, działanie w jej interesie kosztem własnego dobra, nie oczekując w zamian za to żadnej nagrody, jest, zdaniem tego autora, bezsensowne w sytuacji, gdy organizacje nie są i nie mogą być lojalne wobec pracowników – organizacje nie są podmiotem moralnym, a instrumentem służącym do osiągnięcia zysków. Zdaniem Duski [19] lojalność jest zjawiskiem obcym w biznesie, gdyż dotyczy relacji, które wymagają poświęcenia bez oczekiwania na nagrodę. Wbrew tym konstatacjom Elegido [25] sugerował, że lojalność stanowi zamierzone zobowiązanie do jak najlepszego dbania o interes organizacji, nawet wtedy, kiedy działania te mogą wymagać poświęceń niektórych aspektów własnego interesu. Warty zaznaczenia jest fakt, iż działania pracownika w tym względzie mogą wykraczać poza powinności wynikające z prawa czy moralności. Na poświęcanie się dla sprawy zarówno w sferze wolicjonalnej, jak i działaniowej, jako kluczowy element lojalności, kładzie nacisk również Royce [26]. Jego zdaniem „prawdziwa lojalność” stanowi uniwersalną cnotę, dla której jedynym kryterium odniesienia jest dobro rodzaju ludzkiego w kontraście do partykularnych interesów grup i jednostek. W tym ujęciu lojalność jest traktowana jako wartość autoteliczna możliwa do realizacji w organizacji, ale tylko wówczas, gdy celem tej organizacji jest uczestnictwo w pomnażaniu pewnego dobra społecznego. W ujęciu Elegido [25] lojalność wydaje się być wartością bezwarunkową, ale nieposiadającą totalnego charakteru, gdyż opiera się na częściowym i epizodycznym, a nie całościowym i stałym poświęceniu dla organizacji. Dyspozycja do przedkładania interesu oraz dobra organizacji nad swój własny interes naraża pracownika na bycie oszukany i wykorzystany, a w niektórych przypadkach może prowadzić nawet do sprzeniewierzenia się własnym wartościom i przekonaniom [27].

Naszym zdaniem lojalność, jako postawa moralna o charakterze społecznym, odnosi się do relacji między pracownikiem a pracodawcą, w ramach której obie strony osiągają pewne korzyści. Choć jest ona działaniem w jak najlepszym interesie pracodawcy, to nie należy jej utożsamiać z zaspokajaniem wszystkich jego potrzeb i pragnień [25]. Z perspektywy pracowniczej lojalność ułatwia samorealizację oraz zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu zawodowego jako konsekwencji sukcesu osiągniętego przez organizację dzięki lojalnym pracownikom. Wydaje się być istotnym elementem do kształtowania tożsamości zawodowej oraz skutecznego pełnienia roli pracownika. Im większe znaczenie mają one w życiu człowieka, tym większą odgrywają rolę dla jego samooceny oraz poczucia własnej wartości. Identyfikacja pracownika z firmą oraz internalizacja jej celów i wartości powoduje, że wszelkie sukcesy i osiągnięcia organizacji będzie postrzegał jako własne. Może przyczyniać się również do zwiększenia motywacji pracownika, ze względu na jej istotny wpływ na odczuwany przez niego dobrostan.

Należy zatem zauważyć, że poza dbaniem o pozytywny wizerunek organizacji drugim aspektem konstytuującym lojalność względem organizacji jest skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji, która zakłada możliwość rezygnacji z własnego interesu dla dobra organizacji. Jest to cnota będącą konsekwencją procesu socjalizacji oraz internalizacji norm i wartości, która ulega utrwalaniu w trakcie rozwoju. W jej wypadku możemy mówić o niezależności od reguły wzajemności, gdyż jest to dyspozycja względnie stała w czasie i w znacznej mierze niezależna od okoliczności. Oznacza to, że pracownik nią obdarzony będzie potrafił poświęcać swój wolny czas na rzecz organizacji, kiedy okoliczności będą tego wymagały, czy dla dobra organizacji zrezygnować czasowo z pewnych ambicji czy aspiracji, niezależnie od tego, w jakiej organizacji się znajdzie. Takiego pracownika można scharakteryzować jako posiadającego wysokie morale. Zgodnie z powyższym ten aspekt lojalności będzie się różnił zarówno od przywiązania emocjonalnego, a tym bardziej od zamiaru odejścia z pracy, gdyż postawa ta będzie charakteryzowała pracownika niezależnie od tego, gdzie będzie zatrudniony. Zgodnie z wynikami badań Wnuka [18] lojalność jest zmienną poprzedzającą przywiązanie emocjonalne, prowadząc zarówno pośrednio, jak również bezpośrednio do braku chęci opuszczenia organizacji, co oznacza, że te konstrukty nie są ze sobą tożsame.

Podsumowując, lojalność wobec organizacji jest postawą moralną składającą się z dwóch elementów: 1) skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji, jako cnoty będącej wynikiem socjalizacji, doświadczeń życiowych oraz internalizacji norm i wartości oraz (2) dbania o pozytywny wizerunek organizacji jako pozytywnej reakcji uzależnionej od spostrzeżenia przez pracownika efektywności wymiany społecznej.

## 2. Opis badanej grupy

W badaniu wzięło udział 441 osób pracujących w różnych organizacjach, mających swoją siedzibę na terenie Polski. Było ono anonimowe i dobrowolne. W badaniach uczestniczyło 65,4% kobiet oraz 34,6% mężczyzn. Średni staż pracy wyniósł 6,19 lat (SD = 8,23), a średni wiek – 27,69 lat (SD = 8,60).

## 3. Metodyka badań

### 3.1. Konstrukcja Skali Lojalności Wobec Organizacji

Na podstawie przyjętej definicji pojęcia dokonano operacjonalizacji konstruktów lojalności wobec organizacji, przygotowując wstępną pulę krótkich, prostych i zrozumiałych pytań sformułowanych w trybie oznajmującym [28]. Następnie poszczególne pozycje testowe zostały poddane analizie językowej oraz analizie treściowej przeprowadzonej przez dwóch ekspertów będących psychologami oraz grupę studentów psychologii piątego roku UAM. Do ostatecznej analizy dopuszczono 22 pytania.

Na każde pytanie przypadało dwadzieścia badanych osób, co zgodnie z literaturą przedmiotu stanowi wystarczającą liczbę [28]. Na zadane pytania badani udzielali odpowiedzi na skali Likerta od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się” do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Trafność wewnętrzna Skali Lojalności Wobec Organizacji była weryfikowana za pomocą analizy czynnikowej, metodą głównych składowych z rotacją Promax, a następnie przez analizę równań strukturalnych, metodą największego prawdopodobieństwa. Rzetelność tego narzędzia mierzono współczynnikiem alfa Cronbacha.

### 3.2. Analiza eksploracyjna Skali Lojalności Wobec Organizacji

Test adekwatności doboru próby Kaisera-Mayera-Olkina wyniósł 0,883, a test sferyczności Bartletta –  $\text{Chi}^2 \approx 2319,437$ ,  $\text{df} = 66$ ,  $p < 0,01$ . Wyodrębnione czynniki wyjaśniały 59,94% wariancji, pierwszy czynnik o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wyjaśniał 42,98%, a drugi – *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 16,95% wariancji Skali Lojalności Wobec Organizacji. Otrzymana wersja narzędzia zawierała 12 pytań, po 6 pytań na każdy z wyróżnionych czynników. Do końcowej wersji skali zaliczono pozycje testowe o najwyższej mocy dyskryminacyjnej, czyli takie które wysycąły jeden czynnik w stopniu nie mniejszym niż 0,5, równocześnie wysycając drugi z wyróżnionych czynników na poziomie nie większym niż 0,2. Wyselekcjonowane stwierdzenia przyporządkowane do danego czynnika

miały korelować z jego wynikiem na poziomie nie mniejszym niż 0,4. Poszczególne stwierdzenia wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* korelowały z tym czynnikiem w zakresie 0,72–0,80, natomiast w odniesieniu do wymiaru *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 0,46–0,76 (por. tabela 1). W obu przypadkach tylko dwa pytania znalazły się poniżej poziomu 0,7, z czego jedno z nich znalazło się na granicy tej wartości, wynosząc 0,69. Ładunki czynnikowe wyodrębnionych w ramach analizy czynnikowej stwierdzeń Skali Lojalności Wobec Organizacji były satysfakcjonujące (por. tabela 2). Pytania dotyczące wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wysycały go w zakresie od 0,72–0,87, wysycając równocześnie drugi czynnik tego narzędzia w stopniu mniejszym niż 0,1. Również pytania dotyczące wymiaru *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* wysycały go w stopniu nie mniejszym niż 0,61, a wynik stwierdzenia zaliczonego do tego wymiaru, które wysycało najsilniej drugi czynnik, wyniósł 0,16. Pozostałe pytania przyporządkowane do wymiaru o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* wysycały wymiar o nazwie *Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji* poniżej poziomu 0,1. Należy nadmienić, że mimo pewnych podobieństw treściowych żadne ze stwierdzeń z danego wymiaru nie korelowało z innym stwierdzeniem zaliczonym do tego samego wymiaru w stopniu silnym, co oznacza, że z perspektywy semantycznej poszczególne pytania różniły się między sobą.

### 3.3. Analiza confirmacyjna Skali Lojalności Wobec Organizacji

Kolejnym etapem było sprawdzenie trafności wewnętrznej przy użyciu analizy równań strukturalnych metodą największego prawdopodobieństwa. Do weryfikacji modelu zastosowano następujące wskaźniki dopasowania modelu – normalizowany indeks dopasowania (*Normed Fit Index* – NFI), wskaźnik dobroci dopasowania (*Goodness of Fit Index* – GFI), indeks dopasowania porównawczego (*Comparative Fit Index* – CFI) i średni błąd aproksymacji (*Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA).

Uzyskane wartości: RMSEA = 0,043, NFI = 0,96, GFI = 0,97, CFI = 0,98, statystyki  $\text{Chi}^2 = 77,37$ ;  $\text{df} = 43$ ;  $p = 0,001$ , (CMIN/DF = 1,79) potwierdzają dobre dopasowanie modelu. Normalizowany indeks dopasowania (NFI) przewyższa zadawalający poziom 0,9, GFI – 0,9 i CFI – 0,93 [29]. Również wartość wskaźnika RMSEA znalazła się poniżej poziomu przyjętego za idealny – 0,05 [30].

### 3.4. Rzetelność Skali Lojalności Wobec Organizacji

Rzetelność mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha wyniosła dla pierwszego czynnika o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* 0,89 i 0,82 dla drugiego zdefiniowanego jako *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*. Rzetelność całej Skali Lojalności Wobec Organizacji wyniosła 0,87.



Interesowało nas również to, czy płeć jest zmienną różnicującą badanych pod względem lojalności wobec organizacji. Zgodnie z otrzymanymi wynikami kobiety i mężczyźni nie różnią się między sobą lojalnością wobec organizacji ( $t = 0,87, p = 0,38$ ), dbaniem o jej pozytywny wizerunek ( $t = 1,19, p = 0,23$ ) oraz skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń na jej rzecz ( $t = 0,37, p = 0,71$ ).

Tabela 1. Korelacje między stwierdzeniami Skali Lojalności Wobec Organizacji a wynikami jej poszczególnych wymiarów (N = 441)

Stwierdzenie	Korelacja
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji:	
Swoim zachowaniem godnie reprezentuję organizację/firmę także poza jej murami.	0,72
Zawsze staram się być pozytywną wizytówką mojej organizacji/firmy.	0,73
Godnie reprezentuję moją organizację/firmę.	0,80
Dbam o wizerunek mojej organizacji/firmy.	0,76
Staram się wypowiadać z szacunkiem o mojej organizacji.	0,76
Moje zachowania i postawy kształtują pozytywny wizerunek organizacji/firmy.	0,80
Skłonność do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji:	
Jestem gotowy do poniesienia pewnych wyrzeczeń na rzecz mojej organizacji/firmy.	0,76
Uważam, że czasami trzeba ponieść pewną ofiarę dla dobra organizacji/firmy.	0,75
Zostałem/am wychowany w taki sposób, że potrafię zrezygnować z części swoich osobistych aspiracji dla dobra mojej organizacji/firmy.	0,69
Czasami zostaję dłużej w pracy, nawet jeśli koliduje to z moimi planami osobistymi.	0,71
Mogę ponieść pewne koszty, jeśli miałyby to przynieść korzyści organizacji/firmie.	0,46
Rozumiem, że czasami dla dobra mojej organizacji/firmy trzeba zostać dłużej w pracy.	0,73

Tabela 2. Ładunki czynnikowe Skali Lojalności Wobec Organizacji (N = 441)

Stwierdzenie	Czynnik	
	1	2
Swoim zachowaniem godnie reprezentuję organizację/firmę także poza jej murami.	<b>0,826</b>	-0,061
Zawsze staram się być pozytywną wizytówką mojej organizacji/firmy.	<b>0,789</b>	0,044
Godnie reprezentuję moją organizację/firmę.	<b>0,873</b>	-0,073
Dbam o wizerunek mojej organizacji/firmy.	<b>0,801</b>	0,083
Staram się wypowiadać z szacunkiem o mojej organizacji.	<b>0,726</b>	0,042
Moje zachowania i postawy kształtują pozytywny wizerunek organizacji/firmy.	<b>0,798</b>	0,001
Jestem gotowy do poniesienia pewnych wyrzeczeń na rzecz mojej organizacji/firmy.	-0,056	<b>0,863</b>
Uważam, że czasami trzeba ponieść pewną ofiarę dla dobra organizacji/firmy.	-0,070	<b>0,843</b>
Zostałem/am wychowany w taki sposób, że potrafię zrezygnować z części swoich osobistych aspiracji dla dobra mojej organizacji/firmy.	0,003	<b>0,728</b>
Czasami zostaję dłużej w pracy, nawet jeśli koliduje to z moimi planami osobistymi.	0,063	<b>0,613</b>

Stwierdzenie	Czynnik	
	1	2
Mogę ponieść pewne koszty, jeśli miałyby to przynieść korzyści organizacji/firmie.	-0,018	<b>0,705</b>
Rozumiem, że czasami dla dobra mojej organizacji/firmy trzeba zostać dłużej w pracy.	0,162	<b>0,611</b>

Tabela 3. Statystyki opisowe (N = 441)

Czynnik	min.– maks.	M±SD
Lojalność wobec organizacji	12–60	42,83±7,76
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	6–30	23,13±4,23
Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji	6–30	19,70±4,57

min. – wartość minimalna,  
maks. – wartość maksymalna,  
M – średnia,  
SD – odchylenie standardowe.

Tabela 4. Korelacje (r-Pearsona) między Skalą Lojalności Wobec Organizacji a jej poszczególnymi czynnikami (N = 441)

Czynnik	2. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	3. Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji
1. Lojalność wobec organizacji	0,87**	0,89**
2. Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji		0,55**

\*\*  $p \leq 0,01$ .

Tabela 5. Korelacje (r-Pearsona) między wymiarami Skali Lojalności Wobec Organizacji a zmiennymi socjodemograficznymi (N = 441)

Zmienna	Wiek	Staż pracy
Lojalność wobec organizacji	0,26**	0,24**
Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji	0,22**	0,20**
Skłonność do poświęceń na rzecz organizacji	0,24**	0,21**

\*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ .

## 4. Omówienie

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie właściwości psychometrycznych narzędzia do badania lojalności pod nazwą Skala Lojalności Wobec Organizacji, opartej na autorskiej koncepcji lojalności organizacyjnej. Jest to pierwsza miara tego konstruktów, która może wypełnić braki tego typu narzędzia w literaturze przedmiotu, dając możliwość wykorzystania go do badań lojalności pracowników organizacji

w Polsce. Skalę tę charakteryzują bardzo dobre właściwości psychometryczne. Otrzymana rzetelność tego narzędzia była satysfakcjonująca, wartość współczynnika alfa Cronbacha dla całej Skali Lojalności Wobec Organizacji wyniosła 0,87, dla wymiaru *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji* – 0,89, natomiast dla wymiaru *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji* – 0,82. Potwierdzono również dobrą trafność wewnętrzną tego narzędzia za pomocą eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej. Wyróżnione czynniki wyjaśniały prawie 60% wariancji tej miary, co jest wartością satysfakcjonującą. Również moc dyskryminacyjna poszczególnych stwierdzeń Skali Lojalności Wobec Organizacji była zadawalająca, gdyż poszczególne pytania wysyciły silnie jeden z jej czynników, równocześnie wysycając słabo drugi czynnik będący jej składową. Zanotowano silne korelacje między wynikiem ogólnym tej miary a wynikiem zarówno czynnika o nazwie *Dbanie o pozytywny wizerunek organizacji*, jak również czynnika zdefiniowanego jako *Skłonność do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*. Z jednej strony korelacje te miały podobną wartość, świadcząc o tym, że oba te wymiary są dobrym wskaźnikiem lojalności organizacyjnej. Z drugiej strony umiarkowane korelacje między oboma wymiarami tego narzędzia były świadectwem ich odrębności.

Okazało się, że płeć nie różnicuje badanych pod względem lojalności organizacyjnej, dbania o wizerunek organizacji oraz skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji. Spośród pozostałych zmiennych socjodemograficznych zarówno wiek, jak również staż pracy korelowały pozytywnie, choć słabo z *Dbaniem o pozytywny wizerunek organizacji*, jak również ze *Skłonnością do poświęceń i wyrzeczeń na rzecz organizacji*, dowodząc, że wraz z wiekiem oraz doświadczeniem zawodowym wzrasta lojalność pracowników wobec organizacji (aczkolwiek ta zależność była słaba).

Główne implikacje praktyczne dotyczące otrzymanych wyników koncentrują się na możliwości zastosowania tego narzędzia do badania lojalności organizacyjnej m.in. jako predyktora przywiązania emocjonalnego oraz zamiaru odejścia z organizacji [18]. Możliwość monitoringu lojalności daje sposobność do jej kształtowania, wzmacniania przywiązania emocjonalnego pracowników oraz przeciwdziałania ich odejściu z organizacji.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania miały wstępny charakter i wymagają kontynuacji. Mimo zadawalających właściwości psychometrycznych dopiero dalsze skonfrontowanie tego narzędzia z innymi podobnymi konstruktami, takimi jak: przywiązanie emocjonalne do organizacji, zamiar jej opuszczenia czy zaangażowanie, pozwoli z pełną stanowczością stwierdzić, czy mamy do czynienia z nowym i odrębnym konstruktym.

Weryfikacji wymaga założenie, że dbanie o pozytywny wizerunek organizacji jest elementem wymiany społecznej, co oznacza, że stanowi ono pozytywną reakcję pracownika na spostrzeganą przez niego pozytywną postawę organizacji względem niego, przejawiającą się we wsparciu oraz troszczeniu się o jego dobrostan. Weryfikacji wymaga również stwierdzenie o niezależności od reguły wzajemności skłonności do poświęceń oraz wyrzeczeń na rzecz organizacji jako jednego z aspektów lojalności organizacyjnej. Naszym zdaniem jest to stała dyspozycja, stanowiąca swoistego rodzaju cnotę, będącą moralną powinnością, która wyraża się w gotowości do rezygnacji w pewnych sytuacjach z części własnego interesu dla dobra organizacji. Kolejnym postulatem w dalszej perspektywie czasowej jest użycie tej miary w innych kontekstach kulturowych, aby sprawdzić, czy posiada ona uniwersalny charakter i można ją z powodzeniem stosować również poza naszym kręgiem kulturowym.

## Bibliografia

- [1] Instytut Badawczy Randstat. Monitor Rynku Pracy, *Raport z 28. edycji badania 11 lipca 2017 r.*, <https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/monitor-ryнку-pracy-28-edycja-raport-11072017.pdf> [22.11.2018].
- [2] Chirkowska-Smolak T., Grobelny J., *Przemiany współczesnego rynku pracy – w stronę niepewności*, [w:] T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny (red.), *Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia*, Libron, Warszawa, 2015, s. 15–27.
- [3] Coughlan R., *Employee loyalty as adherence to shared moral values*, “Journal of Managerial Issues” 2005, No. 1, pp. 43–57.
- [4] Mowday R., Porter L., Steers R., *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York 1982.
- [5] Bloemer J., Odekerken-Schroder G., *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, “International Journal of Bank Marketing” 2006, Vol. 24(4), pp. 252–264.
- [6] Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa 2002.
- [7] Solomon C., *The loyalty factor*, “Personnel Journal” 1999, No. 23, pp. 52–62.
- [8] Russ F.A., McNeilly K.M., *Critical sales events and sales force attitudes*, “Marketing Letters” 1994, No. 5, pp. 235–244.
- [9] Otto K., Mamatoglu N., *Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors*, “Journal of Psychology” 2015, No. 149, pp. 193–218.
- [10] Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

- [11] Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, No. 3, pp. 71–92.
- [12] Meyer J., Allen N., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991, No. 1, pp. 61–89.
- [13] Voyles B., *Are satisfied employees loyal employees?*, "Potentials" 1999, Vol. 32(9), pp. 69–70.
- [14] Graham J.W., *Leadership, moral development, and citizenship behavior*, "Business Ethics Quarterly" 1991, Vol. 5(1), pp. 43–54.
- [15] Varona F., *Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations*, "American Communication Journal" 2002, Vol. 5(3), <http://ac-journal.org/journal/vol5/iss3/articles/concept.pdf> [22.11.2018].
- [16] Antoncic J.A., Antoncic B., *Employee loyalty and its impact on firm growth*, "International Journal of Management & Information Systems" 2011, Vol. 15(1), pp. 81–87.
- [17] Ali A., *Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives*, "International Studies of Management and Organization" 1993, Vol. 23(3), pp. 53–73.
- [18] Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik – organizacja*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 5(118), s. 55–73.
- [19] Duska R., *Whistleblowing and Employee Loyalty*, [in:] DesJardins J.R., McCall J.J. (eds), *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont, CA, Wadsworth 2000, pp. 167–172.
- [20] Conway N., Briner R.B., *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, 2005.
- [21] Coyle-Shapiro J.A., Conway N., *Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2005, Vol. 90(4), pp. 774–781.
- [22] Montes S.D., Zweig D., *Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach*, "Journal of Applied Psychology" 2009, No. 94, pp. 1246–1260.
- [23] Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P., *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs*, "Journal of Applied Psychology" 1998, No. 83, pp. 287–297.
- [24] Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *Reciprocation of perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology" 2001, Vol. 86(1), pp. 42–51.
- [25] Elegido J., *Does it make sense to be a loyal employee?*, "Journal of Business Ethics" 2013, Vol. 3(116), pp. 495–511.
- [26] Royce J., *The Philosophy of Loyalty*, Vanderbilt University Press, Nashville 1905.
- [27] Lewicka-Strzałecka A., *Lojalność pracowników – trwała wartość, czy anachroniczna cnota*, „Człowiek i Społeczeństwo” 2014, XXXVIII, s. 147–164.

- [28] Hornowska E., *Testy psychologiczne teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017.
- [29] Byrne B.M., *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.
- [30] Steiger J.H., *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*, "Multivariate Behavioral Research" 1990, Vol. 25(2), pp. 173–180.

---

## LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW WOBEC ORGANIZACJI – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ORAZ WERYFIKACJA PSYCHOMETRYCZNA SKALI LOJALNOŚCI WOBEC ORGANIZACJI – BADANIA PILOTAŻOWE

### Streszczenie

Celem przeprowadzonych badań była ocena właściwości psychometrycznych Skali Lojalności Wobec Organizacji. W badaniach wzięło udział 441 pracowników z różnych organizacji. Skala Lojalności Wobec Organizacji jest rzetelną miarą (alfa Cronbacha wyniosła 0,87). Analiza czynnikowa potwierdziła dwuczynnikową strukturę tej miary. Wyróżnione wymiary lojalności to: 1) dbanie o pozytywny wizerunek organizacji oraz (2) skłonność do poświęceń na jej rzecz. Zanotowano istotne statystycznie korelacje między lojalnością organizacyjną a wiekiem oraz stażem pracy. Płeć nie różnicowała badanych pod względem poziomu lojalności organizacyjnej. Otrzymane wyniki dostarczają dowodów na to, że powyższa miara posiada dobre właściwości psychometryczne i może być stosowana przez badaczy zajmujących się konstruktem lojalności organizacyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: LOJALNOŚĆ ORGANIZACYJNA, MIARA, WŁAŚCIWOŚCI PSYCHOMETRYCZNE**

---

## EMPLOYEE LOYALTY TOWARDS ORGANIZATION – OPERATIONALIZATION OF THE CONCEPT AND PSYCHOMETRIC EVALUATION OF ORGANIZATIONAL LOYALTY SCALE – PILOT STUDY

### Abstract

The aim of the study was to assess the psychometric properties of the Organizational Loyalty Scale. 441 employees from different organizations were the subjects of conducted research. Organizational Loyalty Scale was found to be a reliable measure with good internal consistency. The reliability of this tool achieved Cronbach's alfa coefficient of 0.87. Factor analysis confirmed the two dimensional structure of this measure. Distinguished dimensions of loyalty include Caring for the positive image of, and Propensity to sacrifice oneself for, the organization. A statistically significant positive correlation between organizational loyalty and age, as well as tenure, was noted. Gender did not differentiate participants in relation to organizational loyalty.

Presented results thus provide further evidence that the aforementioned measure has good psychometric properties and is therefore recommended for use by researchers studying the concept of organizational loyalty.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL LOYALTY, MEASURE, PSYCHOMETRIC PROPERTIES**

**JEL: A13**

# JAK MIERZYĆ TALENT PRACOWNIKÓW – CZŁONKÓW ZESPOŁÓW? METODA *COMTAL-TEAM MEMBER*<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Współcześnie w funkcjonowaniu firmy wyraźne jest przejście od akcentowania pracy indywidualnej do podkreślania pracy zespołowej. Coraz więcej firm inwestuje w integrację pracowników, szkolenia z zakresu współpracy, komunikacji w zespołach pracowniczych czy też rozwiązywania konfliktów. Mimo że praca zespołowa jest coraz bardziej doceniana, nie zmienia się to, że grupy są tworzone przez konkretnych pracowników, którzy wnoszą do nich pewne swoje zasoby i potencjalności. Coraz częściej w tym kontekście przywoływany jest również termin „talent”. Początki tego pojęcia sięgają już starożytności i są związane z jednostką miary stosowaną w Babilonii. Współcześnie pojęcie to jest łączone ze zdolnościami, umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem i wartościami [por. 1]. Utalentowany pracownik to ten, który posiada „naturalny potencjał lub umiejętność wykonywania niektórych czynności powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można stworzyć, ale można go rozwijać, udoskonalić, a także zniszczyć” [2, s. 162]. W szerokim ujęciu talent można traktować jako każdego pracownika, który jest elementem struktury organizacji. Pracodawca, mając taką osobę w firmie, rozwija ją oraz stara się podejmować szereg działań pozwalających mu utrzymać ją u siebie jak najdłużej.

\* Dr Michał Wiechetek – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\* Dr Wiesław Talik – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

\*\*\* Dr Andrew Dean – University of Exeter, United Kingdom.

<sup>1</sup> Publikacja powstała w ramach projektu *Competence and talent assessment in SMEs – ComTal*, zrealizowanego przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” w ramach Programu UE „Leonardo da Vinci”.



Tansley, Harris, Stewart i Turner definiują talent pracownika jako zestaw umiejętności, wiedzy, zdolności poznawczych i potencjału, a także wartości i preferencji zawodowych [3]. Talent w organizacji jest związany z imponującymi, wybitnymi osiągnięciami i odwołuje się do wrodzonego potencjału do osiągnięć [4]. Od utalentowanego pracownika oczekuje się przekraczania oczekiwań organizacji – tych aktualnych i przyszłych, a ich produktywność (generowanie dochodu firmy) jest trzykrotnie większa niż pozostałych pracowników [5, 6]. Zatem utalentowani pracownicy są niezwykle istotni w osiągnięciu sukcesu organizacji, dla której pracują.

Współcześnie w literaturze dotyczącej zarządzania można znaleźć wiele pozycji poświęconych talentom organizacyjnym. Jedną z ciekawszych oraz inspirujących praktycznie perspektyw jest teoretyczna koncepcja talentu zaproponowana przez Ulricha i Smallwooda [7, s. 6]. Zakłada ona, że talent pracownika, członka zespołu jest wypadkową kompetencji, zaangażowania i wkładu. Utalentowany pracownik posiada wysokie wyniki we wszystkich wymiarach tworzących poszczególne składowe talentu.

Kompetencje odnoszą się do wiedzy, umiejętności i wartości, przydanych do wykonywania obowiązków zawodowych (aktualnych i przyszłych prac). Kompetencje wiążą się z właściwym podejmowaniem decyzji. Jednak jeśli pracownik jest kompetentny, ale nie jest zaangażowany w pracę, jego efektywność spada. Zaangażowani pracownicy ciężko pracują, prawidłowo wykonują swoje obowiązki. Kompetentny i zaangażowany pracownik był uznawany za pracownika utalentowanego. Jednak Ulrich i Smallwood zauważają, że kompetencje (zdolność wykonywania pracy) i zaangażowanie (chęć wykonywania obowiązków zawodowych), bez odkrycia celu i sensu pracy (wkład) przez pracownika, nie dają wystarczających podstaw do mówienia o jego talencie. W takiej sytuacji ich zainteresowanie pracą maleje, a talent słabnie. Pracownicy powinni czuć, że ich osobiste potrzeby są zaspakajane przez aktywne uczestnictwo w firmie, że ich czas poświęcony dla firmy ma sens. Zatem kompetencja dotyczy głowy (być w stanie), zaangażowania swoich rąk i nóg (być tam) oraz wkładania swojego serca (po prostu bycie). Wymienione trzy składowe talentu – kompetencje, zaangażowanie i wkład – to efekt multiplikacji, a nie pochodna zwykłej sumy. Resumując, można więc stwierdzić, że utalentowany pracownik powinien umieć, chcieć i widzieć sens podejmowanych przez siebie działań zawodowych. W zarządzaniu talentami ważne jest, aby zwracano uwagę na te trzy elementy [7, s. 6].

Konstruując opisywaną w niniejszym artykule metodę, rozbudowano trzy ogólne wymiary talentu. W *kompetencji* uwzględniono: elastyczność, pracę zespołową, przywództwo, uczenie się przez całe życie, komunikację, radzenie sobie ze stresem, myślenie analityczne, myślenie koncepcyjne, kreatywność, rozwiązywanie problemów. *Zaangażowanie* opisano przez następujące wymiary, takie jak: motywacja, proaktywność, wytrwałość, pewność siebie, odpowiedzialność, ukierunkowanie na osiągnięcia. Natomiast do *wkładu* zakwalifikowano: satysfakcję z pracy, sensowność pracy,

lojalność i pasję. Wyboru szczegółowych wymiarów trzech ww. elementów talentu dokonano na podstawie ich definicji z koncepcji Ulricha i Smallwooda [7] oraz analizy literatury przedmiotu. Wymiary te (trzy ogólne i dwadzieścia szczegółowych) były punktem wyjścia do opracowania nowej metody do pomiaru talentu członka zespołu – *ComTal-Team Member*.

## 1. Konstrukcja metody *ComTal-Team Member*

Pierwszy etap prac nad konstruowaniem metody do pomiaru talentu pracownika, członka zespołu obejmował analizę literatury dotyczącej kompetencji i zaangażowania w pracę. Na tej podstawie przygotowano definicje poszczególnych składowych i wymiarów talentu. Następnie opracowano pulę 359 twierdzeń podzielonych na trzy kategorie: *kompetencje* (199 twierdzeń), *zaangażowanie* (102 twierdzenia), *wkład* (58 twierdzeń), mających mierzyć 20 wymiarów talentu. Opracowane twierdzenia dotyczyły sytuacji związanych z funkcjonowaniem pracownika w zespole, stąd też głównymi użytkownikami metody są osoby pracujące w zespołach, a nie pracownicy na indywidualnych stanowiskach pracy. Jednak osoby uzyskujące wysokie wyniki w poszczególnych wymiarach tworzonej metody mogą również dobrze funkcjonować w relacjach społecznych poza zespołami, a nawet w obszarze funkcjonowania poza środowiskiem pracy.

Pozycje testowe (twierdzenia) zostały opracowane przez ekspertów z Polski w języku angielskim. Wszystkie sformułowano wprost, nie zawierały one terminów wieloznacznych oraz specjalistycznych. Jako skalę odpowiedzi przyjęto skalę sześciostopniową, gdzie poszczególne kategorie oznaczają: 1 – *zdecydowanie się nie zgadzam*, 2 – *nie zgadzam się*, 3 – *raczej się nie zgadzam*, 4 – *raczej się zgadzam*, 5 – *zgadzam się*, 6 – *zdecydowanie się zgadzam*.

Przed rozpoczęciem badań walidacyjnych twierdzenia zostały poddane wstępnej ocenie pod względem ich zrozumiałości przez ośmiu członków zespołu z dobrą znajomością języka angielskiego (po dwóch z: Belgii, Polski i Wielkiej Brytanii oraz po jednym z Czech i Cypru). Osoby te oceniły, na ile każde twierdzenie jest dla nich jasne i zrozumiałe (na skali od 1 – *całkowicie niezrozumiałe* do 7 – *całkowicie zrozumiałe*). Bazując na tych ocenach, obliczono średnią arytmetyczną dla każdego twierdzenia i usunięto 15 twierdzeń ocenionych poniżej 5,88 (9 twierdzeń z kategorii *kompetencje*, 5 z kategorii *zaangażowanie* oraz 1 z kategorii *wkład*).

Kolejnym krokiem wyboru twierdzeń do badań walidacyjnych była ocena, na ile każde z nich dobrze diagnozuje talent. Jedenastu ekspertów (psychologów, psychometrów, trenerów) – po dwóch z: Belgii, Cypru, Czech i Wielkiej Brytanii oraz trzech z Polski – oceniło każde twierdzenie, odnosząc je do wcześniej opracowanych definicji poszczególnych wymiarów talentu, pod kątem jego przydatności w pomiarze

danego wymiaru. Sędziowie mogli przypisać oceny: 1 – *twierdzenie nie związane z danym wymiarem, bezużyteczne*; 2 – *twierdzenie związane z danym wymiarem, ale nie ujmujące jego istoty*; 3 – *twierdzenie ujmujące istotę danego wymiaru, kluczowe*. Na podstawie tych ocen obliczono dla każdego twierdzenia współczynnik trafności treściowej Lawshe'a (CVR) [8, s. 566–568]. Do dalszych prac nad metodą wybrano pozycje o najwyższej trafności, dla których współczynnik CVR wynosił co najmniej 0,4. Ostatecznie wybrano 246 sformułowań, przypisanych do 20 wymiarów, podzielonych na 3 kategorie: *kompetencje* (134 twierdzenia), *zaangażowanie* (66 twierdzeń), *wkład* (46 twierdzeń).

Zweryfikowane twierdzenia zostały przetłumaczone na języki: polski, niderlandzki, czeski i grecki (cypryjski) z zastosowaniem metody wspólnego i wielokrotnego tłumaczenia. Następnie specjaliści w każdym kraju ocenili zrozumiałość twierdzeń w danym języku ojczystym i przekazali informację zwrotną na temat ewentualnych uwag. Były one podstawą do przygotowania ostatecznych wersji tłumaczeń.

Wstępną wersją metody *ComTal-Team Member* przebadano 318 osób (kobiety: 58%) z pięciu europejskich krajów. Poszczególne kraje były reprezentowane w następujący sposób: Belgia – 71 (22,3%); Wielka Brytania – 64 (20,1%), Czechy – 62 (19,5%), Cypr – 61 (19,2%) oraz Polska 60 (18,9%). Na uzyskanych materiale empirycznym przeprowadzono analizy statystyczne z wykorzystaniem pakietu IBM SPSS Statistics v. 24.

Wstępnym krokiem analiz była ocena solidności udzielania odpowiedzi na poszczególne pozycje testowe (twierdzenia) przez badanych członków zespołu. Nawiązując do założeń Thurstone'a i Chave'a [por. 9], zrezygnowano z danych od osób, które w ponad 95% pozycji zaznaczyły taką samą odpowiedź. Tym samym usunięto 20 przypadków, z czego: 9 pochodziło z Polski, 6 – z Cypru, po 2 – z Belgii i Wielkiej Brytanii oraz 1 – z Czech.

Następnie dla każdej badanej osoby obliczono odległość Mahalanobisa [por. 10]. Miara ta pozwala określić, czy daną obserwację (badanie członka zespołu) można zaliczyć do przypadków odstających od wyników pozostałych badanych. Odległości Mahalanobisa w badanej grupie członków zespołu wahały się od 117,91 do 280,46. Tym samym nie stwierdzono występowania obserwacji odstających, a badanych uznano za typowych (odległości Mahalanobisa nie były większa niż 283,59 – wartość kryterialna dla 246 zmiennych, przy  $p < 0,05$ ).

Dalsze analizy przeprowadzono na próbie (kobiety: 57,7%) składającej się z 298 członków zespołu: 69 (23,2%) osób z Belgii, 52 (17,4%) osoby z Cypru, 61 (20,5%) osób z Czech, 54 (18,1%) osoby z Polski oraz 62 (20,8%) osoby z Wielkiej Brytanii. Dokładną charakterystykę badanej grupy przedstawiono w tabeli 1.

Pierwszym krokiem zasadniczych analiz statystycznych było oszacowanie związku między sposobem udzielania odpowiedzi na poszczególne twierdzenia metody *ComTal-Team Member* a zmienną aprobaty społecznej (skłonnością do zafałszowywania odpowiedzi). W tym celu powiązано wynik globalny, uzyskany z trzech itemów do

pomiaru aprobaty społecznej (pochodzących z *The Marlowe-Crowne Social Desirability Scale* [por. 11]), z odpowiedziami na poszczególne twierdzenia tworzonej metody. Arbitralnie przyjęto, że progiem sugerującym odrzucenie danej pozycji będzie wartość  $\rho > |0,2|$ . Stosując to kryterium, z wyjściowej puli 246 twierdzeń usunięto dwa twierdzenia, po jednym dla wymiarów: przywództwo i proaktywność. Na pozostałych pozycjach wykonano eksploracyjną analizę czynnikową, pozwalającą na odnalezienie ukrytej struktury w rozbudowanym zbiorze danych [12, s. 213]. Analizy czynnikowe przeprowadzono oddzielnie dla trzech składowych talentu, czyli: *kompetencji, zaangażowania i wkładu*. Z uwagi na małe liczebności oraz chęć stworzenia uniwersalnej metody procedurę tę realizowano bez podziału na poszczególne kraje.

Tabela 1. Charakterystyka grupy walidacyjnej

		Kraj					
		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Płeć	kobieta	N = 173 (58,1%)	N = 36 (52,2%)	N = 18 (34,6%)	N = 42 (68,9%)	N = 35 (64,8%)	N = 42 (67,7%)
	mężczyzna	N = 125 (41,9%)	N = 33 (47,8%)	N = 34 (65,4%)	N = 19 (31,1%)	N = 19 (35,2%)	N = 20 (32,3%)
Wiek (w latach) – średnia		36,61	37,15	31,81	36,97	35,65	40,52
Doświadczenie zawodowe (w latach) – średnia		14,45	15,17	8,40	13,49	13,04	20,90
Doświadczenie w pracy w zespole (w latach) – średnia		12,09	14,12	7,46	8,46	11,65	17,68
Wykształcenie	średnie	N = 107 (36,4%)	N = 25 (36,8%)	N = 10 (19,2%)	N = 11 (19,0%)	N = 29 (53,7%)	N = 32 (51,6%)
	licencjat	N = 89 (30,3%)	N = 31 (45,6%)	N = 21 (40,4%)	N = 11 (19,0%)	N = 4 (7,4%)	N = 22 (35,5%)
	magisterium	N = 95 (32,3%)	N = 12 (17,6%)	N = 21 (40,4%)	N = 34 (58,6%)	N = 21 (38,9%)	N = 7 (11,3%)
	doktorat	N = 3 (1,0%)	N = 0 (0%)	N = 0 (0%)	N = 2 (3,4%)	N = 0 (0%)	N = 1 (1,6%)
Rola w zespole	kierownik zespołu	N = 50 (17,1%)	N = 11 (16,2%)	N = 7 (13,5%)	N = 11 (18,3%)	N = 6 (11,1%)	N = 15 (25,9%)
	szeregowy pracownik	N = 242 (82,9%)	N = 57 (83,8%)	N = 45 (86,5%)	N = 49 (81,7%)	N = 48 (88,9%)	N = 43 (74,1%)

N – liczebność

Źródło: opracowanie własne.

Procedura we wszystkich trzech kategoriach była taka sama. Najpierw wyliczono zasoby zmienności wspólnej po wyodrębnieniu dla konkretnych pozycji i usuwano twierdzenia o niskich wartościach. Następnie przeprowadzano eksploracyjną analizę czynnikową metodą głównych składowych, korzystając z rotacji Oblimin, modyfikując

wartość *delta* i sprawdzając teoretycznie zakładaną liczbę czynników. Z uwagi na bardzo dużą liczbę pozycji wchodzącą do poszczególnych dymensji analizy czynnikowej prowadzono dwukrotnie. Najpierw na poszerzonej liczbie itemów, a następnie jedynie na najsilniejszych twierdzeniach (praktycznie we wszystkich wymiarach było to 6 pozycji), wybranych z uwagi na wielkości ładunków czynnikowych.

Zgodnie z założeniami początkowymi składowa *kompetencje* miała zawierać 10 wymiarów. W wyniku analizy czynnikowej ( $KMO = 0,92$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,4$ ) uzyskano rozwiązanie dziewięciowymiarowe. Nie udało się odtworzyć wymiaru – *myślenie koncepcyjne*. Twierdzenia tworzące tę dymensję w macierzy analizy czynnikowej układały się w tym samym wymiarze, co *kreatywność* i *przywództwo*. Miały jednak sporo niższe ładunki. W związku z tym podjęto decyzję o usunięciu tego wymiaru. Dodatkowo wymiar *uczenie się przez całe życie* podzielił się na dwa podwymiary. Po dokładnej analizie merytorycznej podjęto decyzję o wyborze wymiaru zawierającego wyższe ładunki czynnikowe. Ostatecznie pozostawiono rozwiązanie składające się z 9 wymiarów, które wyjaśnia 65,12% wariancji w zakresie *kompetencji*. Ładunki pozycji konstytuujących poszczególne wymiary zawierają się w zakresie od 0,52 do 0,84. Każdy z wymiarów mierzony jest przez 6 twierdzeń.

Analogiczną analizę czynnikową ( $KMO = 0,94$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,1$ ) przeprowadzono na pozycjach mierzących *zaangażowanie*. Teoretycznie zakładano, że składowa ta powinna być tworzona przez 6 wymiarów. Wszystkie z nich udało się potwierdzić statystycznie. Rozwiązanie sześcioczynnikowe pozwala na wyjaśnienie 67,64% wariancji w zakresie tej składowej. Rezultaty tej procedury statystycznej wykazały, że do wymiaru *wytrwałość* wchodzi dwie pozycje lokowane wcześniej w *motywacji*. Są one jednak spójne z definicją i psychologicznym sensem wymiaru. Podobna sytuacja wystąpiła również w wymiarze *motywacja*, do którego w wyniku analizy czynnikowej zakwalifikowano jedną pozycję pierwotnie przypisywaną do *wytrwałości*. W tym przypadku również sens psychologiczny utworzonego wymiaru jest akceptowalny. Wartości ładunków czynnikowych tworzących poszczególne wymiary *zaangażowania* są zadowalające i zawierają się w przedziale od 0,40 do 0,90. Większość wymiarów składa się z 6 twierdzeń. Wyjątek stanowi jedynie *motywacja*, mierzona przez 5 twierdzeń.

Ostatnią analizę czynnikową ( $KMO = 0,93$ ; test sferyczności Bartletta:  $p < 0,001$ ; rotacja Oblimin;  $delta = -0,4$ ) wykonano dla kategorii talentu, jaką jest *wkład*. Początkowo zakładano istnienie czterech wymiarów. Okazało się jednak, że jeden z wymiarów – *satysfakcja z pracy* – nie potwierdził się. W związku z tym ostateczną analizę czynnikową przeprowadzono, zakładając istnienie trzech wymiarów, które wyjaśniają 71,20% wariancji w kategorii *wkład*. Wartości ładunków czynnikowych wahają się w nich od 0,64 do 0,90. Każdy z tak wyodrębnionych wymiarów jest mierzony przy pomocy 6 twierdzeń.

Poszczególne analizy czynnikowe potwierdzają teoretyczną trafność metody *ComTal-Team Member*. Ostateczna wersja metody *ComTal-Team Member* składa się ze 107 twierdzeń, opracowanych w pięciu wersjach językowych (angielskiej, czeskiej, niderlandzkiej, greckiej, polskiej). Zadaniem badanego jest ocena każdego twierdzenia na sześciostopniowej skali od 1 (*zdecydowanie się nie zgadzam*) do 6 (*zdecydowanie się zgadzam*).

Metoda pozwala na pomiar trzech ogólnych składowych i osiemnastu wymiarów talentu członka zespołu:

1. *Kompetencje* (elastyczność, praca zespołowa, przywództwo, uczenie się przez całe życie, komunikacja, radzenie sobie ze stresem, myślenie analityczne, kreatywność, rozwiązywanie problemów).
2. *Zaangażowanie* (motywacja, proaktywność, wytrwałość, pewność siebie, odpowiedzialność, ukierunkowanie na osiągnięcia).
3. *Wkład* (sensowność pracy, lojalność, pasja).

## 2. Właściwości psychometryczne

W ostatecznej wersji metody *ComTal-Team Member* wyliczono współczynniki rzetelności w poszczególnych wymiarach (tabela 2). Zastosowano współczynnik zgodności wewnętrznej *alfa* Cronbacha. Im wyższa wartość tego współczynnika, tym bardziej jednorodny pod względem twierdzeń jest badany wymiar [13, s. 48].

Uzyskane współczynniki rzetelności są dość wysokie, akceptowalne psychometrycznie. W przeważającej większości ich wartości przekraczają 0,8. W przypadku analiz prowadzonych dla wszystkich krajów łącznie najniższy współczynnik *alfa* zaobserwowano dla wymiaru *komunikacja* (*alfa* = 0,81), a najwyższy, wynoszący 0,94, dla *kreatywności*, *sensowności pracy* oraz *pasji*. Zestawienia prowadzone w poszczególnych krajach wskazały, że najniższą wartość *alfa* uzyskano dla wymiaru *ukierunkowanie na osiągnięcia* (Wielkiej Brytanii, *alfa* = 0,75). Z kolei najwyższy współczynnik rzetelności ujawnił się w zakresie *pasji* (składowa *wkład*) liczonej dla grupy polskiej i wynosił on *alfa* = 0,97.

Kolejnym krokiem analiz była weryfikacja trafności. Polegała ona na sprawdzeniu, czy konstruowana metoda mierzy to, do czego pierwotnie została przeznaczona [14, s. 75]. Opisana już wcześniej eksploracyjna analiza czynnikowa wydaje się potwierdzać trafność teoretyczną opisywanej metody *ComTal-Team Member*, diagnozującej talent pracownika, członka zespołu.

Podczas analiz skorelowano także wyniki metody ujmującej talent członka zespołu z wybranymi kryteriami zewnętrznymi. W tym celu wybrano zmienne, takie jak:

- a) lata doświadczenia w pracy, lata doświadczenia w pracy zespołowej, liczbę otrzymanych nagród;

- b) samoopis przez członka zespołu poziomu *kompetencji, zaangażowania i wkładu* (uśredniony wynik skal szacunkowych) oraz  
 c) wystandaryzowane i posiadające ugruntowaną pozycję w diagnozie psychologicznej miary satysfakcji z życia (skala SWLS – *Satisfaction with Life Scale*) [15] oraz sensowności pracy (WAMI – *The Work and Meaning Inventory*) [16].

Tabela 2. Współczynniki rzetelności skal metody *ComTal-Team Member*

Kompetencje	Liczba pozycji	Współczynnik rzetelności <i>alfa</i> Cronbacha					
		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Praca zespołowa	6	0,86	0,82	0,90	0,79	0,92	0,86
Rozwiązywanie problemów	6	0,89	0,83	0,91	0,88	0,90	0,90
Radzenie sobie ze stresem	6	0,89	0,86	0,83	0,83	0,94	0,92
Przywództwo	6	0,89	0,92	0,88	0,86	0,89	0,88
Uczenie się przez całe życie	6	0,84	0,79	0,77	0,76	0,93	0,82
Kreatywność	6	0,94	0,95	0,90	0,95	0,92	0,95
Elastyczność	6	0,86	0,79	0,85	0,82	0,90	0,91
Komunikacja	6	0,81	0,79	0,82	0,78	0,87	0,77
Myślenie analityczne	6	0,89	0,88	0,92	0,88	0,87	0,89
<b>Zaangażowanie</b>							
Wytrwałość	6	0,89	0,87	0,92	0,87	0,92	0,86
Pewność siebie	6	0,93	0,91	0,94	0,91	0,95	0,93
Odpowiedzialność	6	0,91	0,87	0,91	0,80	0,95	0,93
Ukierunkowanie na osiągnięcia	6	0,86	0,83	0,90	0,81	0,93	0,75
Proaktywność	6	0,88	0,84	0,85	0,88	0,93	0,85
Motywacja	5	0,82	0,76	0,81	0,80	0,90	0,80
<b>Wkład</b>							
Sensowność pracy	6	0,94	0,94	0,89	0,91	0,96	0,93
Pasja	6	0,94	0,91	0,95	0,82	0,97	0,92
Lojalność	6	0,86	0,80	0,87	0,80	0,92	0,81

Źródło: opracowanie własne.

Dane zebrane przy pomocy opisanych wskaźników/narzędzi wskazują na istnienie kilku istotnych powiązań między latami doświadczenia w pracy, latami doświadczenia w pracy zespołowej, liczbą otrzymanych nagród a wynikami *ComTal-Team Member*. Mają one charakter dodatni. Im dłuższy czas pracy, tym większa *elastyczność* ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ), *wytrwałość* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) oraz *odpowiedzialność* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), a także sprawniejsza *komunikacja* ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ) oraz podniesiona *sensowność pracy* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ). W przypadku lat doświadczenia w pracy zespołowej

uwidacznia się związek w obszarze *elastyczności* ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ), *komunikacji* ( $r = 0,18$ ;  $p < 0,01$ ),  *pewności siebie* ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ), *ukierunkowania na osiągnięcia* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ) oraz *sensowności pracy* ( $r = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ). Z kolei liczba otrzymanych nagród współwystępuje z *przywództwem* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), poziomem  *pewności siebie* ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,05$ ), *proaktywnością* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ), *pasją* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) i *lojalnością* ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ). Liczba uzyskanych korelacji oraz ich wielkość nie jest imponująca, jednak można powiedzieć, że otrzymane zależności częściowo potwierdzają trafność metody *ComTal-Team Member*.

Praktycznie wszystkie współczynniki korelacji skal metody *ComTal-Team Member* z wynikami samoopisu pracownika na skalach szacunkowych są istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ . Wyjątkiem jest tu jedynie nieistotny statystycznie związek między *pasją* mierzoną przy pomocy metody *ComTal-Team Member* a *komunikacją* ujmowaną przez samoopis na skalach szacunkowych. Należy jednak podkreślić, że wystąpiło silne powiązanie między tożsamymi kategoriami mierzonymi za pomocą konstruowanego narzędzia oraz szacunkowymi skalami samoopisowymi. Zależność ta jest potwierdzeniem trafności przygotowywanego narzędzia.

W tabeli 3 zostały przedstawione korelacje narzędzia *ComTal-Team Member* z miarami satysfakcji z życia (skala SWLS – *Satisfaction with Life Scale*) oraz sensowności pracy (WAMI – *The Work and Meaning Inventory*).

Tabela 3. Korelacja wymiarów metody *ComTal-Team Member* z globalnym wynikiem *Satisfaction with Life Scale* (SWLS) oraz wynikiem *The Work and Meaning Inventory* (WAMI)

	SWLS ( <i>r-Pearsona</i> )	WAMI ( <i>r-Pearsona</i> )
Praca zespołowa	$r = 0,33^{**}$	$r = 0,38^{**}$
Rozwiązywanie problemów	$r = 0,36^{**}$	$r = 0,32^{**}$
Radzenie sobie ze stresem	$r = 0,42^{**}$	$r = 0,21^{**}$
Przywództwo	$r = 0,19^{**}$	$r = 0,28^{**}$
Uczenie się przez całe życie	$r = 0,24^{**}$	$r = 0,34^{**}$
Kreatywność	$r = 0,14^*$	$r = 0,22^{**}$
Elastyczność	$r = 0,27^{**}$	$r = 0,21^{**}$
Komunikacja	$r = 0,23^{**}$	$r = 0,33^{**}$
Myślenie analityczne	$r = 0,20^{**}$	$r = 0,24^{**}$
Wytrwałość	$r = 0,29^{**}$	$r = 0,35^{**}$
Pewność siebie	$r = 0,47^{**}$	$r = 0,32^{**}$
Odpowiedzialność	$r = 0,35^{**}$	$r = 0,29^{**}$
Ukierunkowanie na osiągnięcia	$r = 0,35^{**}$	$r = 0,44^{**}$



	SWLS ( <i>r-Pearsona</i> )	WAMI ( <i>r-Pearsona</i> )
Proaktywność	$r=0,21^{**}$	$r=0,30^{**}$
Motywacja	$r=0,32^{**}$	$r=0,30^{**}$
Sensowność pracy	$r=0,39^{**}$	$r=0,69^{**}$
Pasja	$r=0,35^{**}$	$r=0,69^{**}$
Lojalność	$r=0,39^{**}$	$r=0,52^{**}$

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie uzyskane korelacje są dodatnie i istotne statystycznie. Obserwowany układ wyników wskazuje na trafność narzędzia *ComTal Team-Member* ujmującego profil kompetencji i talentu członka zespołu.

Następnym etapem analiz była ocena interkorelacji między poszczególnymi wymiarami metody *ComTal-Team Member*. Potwierdzono, że zachodzi statystycznie istotny związek między wszystkimi wymiarami opisującymi talent członka zespołu. Poszczególne współczynniki wahają się w przedziale od 0,13 do 0,72. Poszczególne kategorie (*kompetencje, zaangażowanie i wkład*) i wymiary metody *ComTal Team-Member* są zatem spójne wewnętrznie. Dodatkowo można z dużą dozą pewności stwierdzić, że wyniki tej metody mogą być przedstawione za pomocą wskaźnika ogólnego, który można określić mianem talentu członka zespołu. Uzyskane rezultaty wydają się być również empirycznym potwierdzeniem koncepcji talentu zaproponowanej przez Ulricha i Smallwooda [7, s. 6], zgodnie z którą talent jest wypadkową *kompetencji, zaangażowania i wkładu*.

Rysunek 1. Tabela wyników – część automatycznie generowanego przez aplikację raportu dla osoby badanej

Kompetencje	Wynik (Skala stenowa)	Standard (Skala stenowa)	Luka	Opis
Przywództwo	5	6	-1	Niewystarczający poziom
Kreatywność	9	7	2	Znakomity poziom
Radzenie sobie ze stresem	5	7	1	Znakomity poziom
Rozwiązywanie problemów	7	7	0	Satysfakcjonujący poziom
Uczenie się przez całe życie	9	6	3	Znakomity poziom
Komunikacja	10	6	4	Znakomity poziom
Praca zespołowa	2	6	-4	Niewystarczający poziom
Elastyczność	6	6	0	Satysfakcjonujący poziom
Myślenie analityczne	2	7	-5	Niewystarczający poziom

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim etapem tworzenia metody było opracowanie norm. Dają one podstawę do diagnozy indywidualnej i interpretacji wyników konkretnej osoby badanej [13, s. 128–129]. Tworząc normy dla skal *ComTal-Team Member*, zdecydowano się na wykorzystanie skali stenowej. Pozwala ona na prezentację wyników w zakresie od 1 do 10 oraz ich interpretację w trzech kategoriach: niskie (1–4 sten), przeciętne (5–6 sten) i wysokie (7–10 sten).

Metoda *ComTal-Team Member* posiada opracowane normy ogólnoeuropejskie oraz z podziałem na pięć krajów: Belgia, Wielka Brytania, Czechy, Cypr i Polska. Dokładna charakterystyka próby normalizacyjnej została zaprezentowana w tabeli 1. Oprócz oceny poziomu kompetencji pozwala ona również na oszacowanie luk kompetencyjnych. Dokonuje się to przez odniesienie indywidualnych wyników pracownika (badanego członka zespołu) do standardu. Wartość tego parametru obliczono na podstawie badań reprezentantów zespołów wyodrębnionych z uwagi na dwa kryteria: 1) ocenę poziomu talentu przeprowadzoną przez bezpośredniego przełożonego oraz 2) samoocenę pracownika. Zarówno w kryterium pierwszym, jak i drugim ocena była dokonywana na skalach szacunkowych. Zadaniem przełożonego lub pracownika było określenie na skali od 1 do 5 poziomu rozwoju poszczególnych wymiarów talentu. Następnie w oparciu o uzyskane wyniki obliczono globalny wskaźnik sukcesu w pracy zawodowej w postaci średniej z wszystkich wymiarów dla każdego z pracowników oddzielnie. Następnie w wyodrębnionej grupie obliczono wartość standardu, czyli mediany dla poszczególnych skal *ComTal-Team Member*. Oszacowania standardu dokonano wspólnie dla wszystkich osób, wyliczając standard ogólnoeuropejski oraz oddzielnie dla pięciu krajów uczestniczących w badaniach (tabela 4).

Tabela 4. Wartość standardu dla skal *ComTal-Team Member* wyrażona za pomocą mediany i stenów

		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Kompetencje							
Praca zespołowa	Mediana	30	31	33	30	30	31
	Sten	5	6	6	6	6	6
Rozwiązywanie problemów	Mediana	29	30	30	30	30	30
	Sten	5	6	6	6	7	6
Radzenie ze stresem	Mediana	28	28	28	26	30	29
	Sten	6	6	6	5	7	6
Przywództwo	Mediana	28	27	30	28	29	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Uczenie się przez całe życie	Mediana	30	30	30	30	30	30
	Sten	6	5	6	6	6	6

		EU	BE	CY	CZ	PL	UK
Kreatywność	Mediana	26	26	28	27	30	26
	Sten	6	6	6	7	7	5
Elastyczność	Mediana	30	30	31	30	30	32
	Sten	6	6	7	6	6	6
Komunikacja	Mediana	29	30	30	30	30	30
	Sten	5	6	7	7	6	6
Myślenie analityczne	Mediana	28	28	30	29	30	30
	Sten	5	6	6	7	7	6
Zaangażowanie							
Wyrwałość	Mediana	30	30	31	29	30	31
	Sten	6	5	7	6	6	6
Pewność siebie	Mediana	30	29	30	30	31	30
	Sten	6	6	6	7	6	6
Odpowiedzialność	Mediana	31	31	34	32	31	32
	Sten	6	5	6	6	6	6
Ukierunkowanie na osiągnięcia	Mediana	30	30	31	29	30	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Proaktywność	Mediana	29	29	31	29	30	30
	Sten	6	6	6	6	6	6
Motywacja	Mediana	25	25	26	24	25	25
	Sten	6	6	7	6	6	6
Wkład							
Sensowność pracy	Mediana	30	30	30	30	30	30
	Sten	6	5	6	7	6	6
Pasja	Mediana	27	28	30	26	28	29
	Sten	6	6	7	5	7	6
Lojalność	Mediana	30	30	31	30	30	30
	Sten	6	5	6	6	7	6

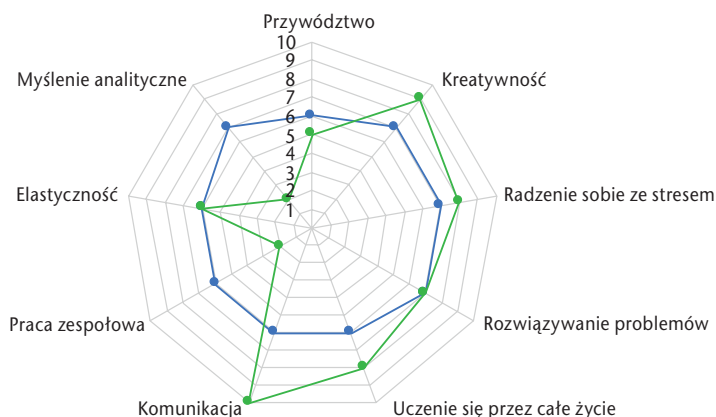
Źródło: opracowanie własne.

Szacując wartość standardu, skorzystano z mediany ( $Me$ ) jako wartości środkowej rozkładu. Statystyka ta pozwala na określenie przeciętnego wyniku dla danej populacji/grupy. Odniesienie indywidualnego wyniku osoby badanej do mediany pozwala stwierdzić, czy jej wynik w konkretnym wymiarze/skali znajduje się w obszarze wyników poniżej (wartość mniejsza niż  $Me$ ) lub powyżej (wartość większa niż  $Me$ ) przeciętnej dla właściwej grupy narodowościowej.

Metoda ma formę elektronicznego kwestionariusza – automatycznie oblicza wyniki w postaci miar surowych i przelicza je na skalę znormalizowaną oraz generuje szczegółowy raport dla badanego. Raport z badania zawiera także odniesienie

uzyskanych wyników do standardu, co pozwala na określenie luk kompetencyjnych, które warto byłoby w przyszłości niwelować.

Rysunek 2. Wykres radarowy – część raportu z badania



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zarządzanie talentami poszczególnych osób tworzących zespoły zadaniowe to obecnie jeden z tych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, który pojawia się praktycznie w każdej firmie. Każdy przełożony chce mieć dobre zespoły kompetentnych pracowników, odpowiednio zaangażowanych w wykonywanie swoich obowiązków. Coraz więcej firm dąży również do tego, aby jak najdłużej utrzymać u swoich pracowników lojalność, pasję oraz przekonanie, że ich aktywność ma sens. Nie jest to oczywiście działanie bezinteresowne. Kompetencje, zaangażowanie i wkład, czyli trzy składowe talentu według Ulricha i Smallwooda [7, s. 6], gwarantują dużą efektywność pracowników, a co za tym idzie zarówno sukces poszczególnych zespołów zadaniowych, jak i całej organizacji. Istotne wydaje się zatem odpowiednie diagnozowanie poziomu talentu konkretnych pracowników, proponowanie działań zwiększających ich potencjał, a także wyznaczanie zadań, ról zespołowych, w których mogliby jak najlepiej funkcjonować.

Mimo dość obszernej literatury z zakresu kompetencji, czy też szerzej talentu, nadal na polskim rynku jest bardzo mało narzędzi o sprawdzonych walorach psychometrycznych, umożliwiających wielowymiarową diagnozę potencjału pracowników. Opisywana w niniejszym artykule metoda *ComTal-Team Member* jest próbą zniwelowania tego deficytu.

Metoda bazuje na przekonujących i logicznie spójnych założeniach teoretycznych. Została stworzona zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami tworzenia testów. Cechuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. Posiada wersję elektroniczną i dzięki temu jest bardzo łatwa do zastosowania. Dodatkowo na podstawie zebranych wyników daje możliwość wieloaspektowego opisanie funkcjonowania pracownika, a także pozwala na wskazanie wymiarów, w których warto byłoby wzmocnić potencjał osoby badanej. Analizy statystyczne zrealizowane w trakcie opracowywania tej metody mają również walor teoretyczny. Stanowią bowiem empiryczne potwierdzenie sensowności koncepcji talentu zaproponowanej przez Ulricha i Smallwooda.

Autorzy niniejszego artykułu podjęli szereg dobrze przemyślanych i odpowiednio dobranych działań zmierzających do właściwego przygotowania opisywanej metody. Mamy nadzieję, że dzięki sprostaniu wszystkim rygorystycznym zasadom psychometrycznym udało się stworzyć metodę, która ułatwi diagnozę talentu, a także pozwoli na adekwatne przydzielanie pracownikom zadań/ról w zespole.

## Bibliografia

- [1] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011.
- [2] Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- [3] Tansley C., Harris L., Stewart J., Turner P., *Talent management: understanding the dimensions*, CIPD, London 2006.
- [4] Simonton D.K., *Exceptional talent and genius*, [in:] *The Wiley-Blackwell handbooks of personality and individual differences. The Wiley-Blackwell handbook of individual differences*, Chamorro-Premuzic T., von Stumm S., Furnham A. (eds.), Blackwell Publishing, Malden, MA 2011, pp. 635–655.
- [5] Berger L.A., Berger D.R., *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, McGraw-Hill, New York 2011.
- [6] Abrudan M.M., Matei M.C., *Talent management – a strategic priority*, “Annals of the University of Oradea. Economic Science” 2009, Vol. 18(4), pp. 25–30.
- [7] Ulrich D., Smallwood N., *What is talent?*, “Leader to Leader” 2012, No. 63, pp. 1–8.
- [8] Lawshe C.H., *A quantitative approach to content validity*, “Personnel Psychology” 1975, No. 28.
- [9] Thurstone L.L., Chave L., *The measurement of attitude: A psychophysical method and some experiments with a Scale for Measuring Attitude toward the church*, University of Chicago, Chicago 1929.
- [10] Mahalanobis P.C., *On the generalized distance in statistics*, Proceedings of the National Institute of Sciences of India, Vol. 2, No. 1, 1936, pp. 49–55.

- [11] Crowne D.P., Marlowe D., *A new scale of social desirability independent of psychopathology*, "Journal Consulting Psychology" 1960, Vol. 24(4), pp. 349–354.
- [12] Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, Statsoft Polska, Kraków 2007.
- [13] Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- [14] Mańkowska M., *Wprowadzenie do psychometrii*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
- [15] Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S., *The Satisfaction with Life Scale*, "Journal of Personality Assessment" 1985, No. 49, pp. 71–75.
- [16] Steger M.F., Dik B.J., Duffy R.D., *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*, "Journal of Career Assessment" 2012, Vol. 20(3), pp. 322–337.

---

## JAK MIERZYĆ TALENT PRACOWNIKÓW – CZŁONKÓW ZESPOŁÓW? METODA COMTAL-TEAM MEMBER

### Streszczenie

Artykuł prezentuje przebieg prac nad konstrukcją psychometrycznej metody *ComTal-Team Member* do pomiaru talentu pracownika – członka zespołu. Na wstępie opisano podstawy teoretyczne metody – koncepcję talentu Ulricha i Smallwooda, a dalej psychometryczną procedurę tworzenia metody (przygotowanie itemów i ich ocenę przez sędziów kompetentnych, walidację metody oraz przeprowadzone analizy psychometryczne). Opracowując test, oszacowano również jego właściwości psychometryczne – jest on obiektywny, wystandaryzowany, trafny, rzetelny i znormalizowany. Metoda składa się ze 107 twierdzeń opracowanych w pięciu wersjach językowych (angielskiej, czeskiej, niderlandzkiej, greckiej oraz polskiej) i pozwala na pomiar trzech ogólnych (*kompetencje, zaangażowanie, wkład*) i osiemnastu szczegółowych składowych talentu. Metoda ma formę elektronicznego kwestionariusza. Automatycznie oblicza wyniki oraz generuje szczegółowy raport dla badanego. Może być zastosowana w procesie rekrutacji i selekcji, w ocenie okresowej czy też diagnozie potrzeb szkoleniowych. Metoda *ComTal-Team Member* może być wykorzystana zarówno w praktyce zarządzania, jaki i podczas realizacji badań poszerzających wiedzę z zakresu determinantów i konsekwencji specyficznego funkcjonowania pracowników w zespołach.

**SŁOWA KLUCZOWE: TALENT CZŁONKÓW ZESPOŁU, POMIAR TALENTU, NARZĘDZIE PSYCHOMETRYCZNE**

---

## HOW TO MEASURE THE TALENT OF EMPLOYEES – TEAM MEMBERS? THE COMTAL-TEAM MEMBER METHOD

### Abstract

The article presents a description of construction procedure of new psychometric tool ComTal-Team Member the talent of an employee – a team member. At the beginning, the method's theoretical basis is described – the concept of talent by Ulrich and Smallwood, and then psychometric procedure of creating the method (preparation of items and their assessment by competent judges, validation of the method and carried out psychometric analyzes). During developing the test, its psychometric properties were also assessed – it is objective, standardized, accurate, reliable and normalized. The method consists of 107 statements, it is developed in five language versions (English, Czech, Dutch, Greek and Polish) and allows to measure three general (Competences, Commitment, Contribution) and eighteen detailed components of talent. The method has an electronic version. Automatically calculates results and generates a detailed report for the respondent. It can be used in the recruitment and selection process, in periodic performance appraisal or in the diagnosis of training needs. The ComTal-Team Member tool can be used both in the management practice and during realization of research in which knowledge about determinants and consequences of the specific employees' functioning in teams are expanded.

**KEY WORDS: TEAM MEMBER TALENT, MEASUREMENT OF TALENT, PSYCHOMETRIC TOOL**

**JEL: M510, M530, M540**

# ZAANGAŻOWANIE MŁODYCH KONSUMENTÓW W PROSUMPcję

## Wprowadzenie

Prosumpcja stanowi przykład problematyki istotnej z punktu widzenia rozważań zarówno o charakterze teoretycznym jak i praktyki gospodarczej. Przede wszystkim dlatego, że nadal doskonale wpisuje się w zakres dyskusji prowadzonych na temat kluczowych oraz wiodących trendów i zjawisk o charakterze społeczno-ekonomicznym [14, s. 17]. Co więcej, w przejrzysty sposób obrazuje zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce. Prosumpcję uznaje się za przykład działalności, która przyczynia się do redefinicji klasycznych założeń ekonomicznych, jak również pozwala na prowadzenie szerszej dyskusji na temat zakresu oraz sposobów aktywności marketingowej współczesnych konsumentów.

Wśród badaczy istnieje przekonanie, że prosumpcja obrazuje wielowymiarowe zachowania rynkowe [1]. Jednak nie jest zjawiskiem nowym, gdyż nawiązuje do szerzej znanej koncepcji „zrób to sam”. W literaturze przedmiotu funkcjonuje także termin samoobsługi, który oznacza wykonywanie pewnych czynności we własnym zakresie zamiast nabywania wybranych produktów na rynku [18]. Warto zauważyć, że w rozważaniach na temat prosumpcji przyjmowane są różne perspektywy badawcze, jak również wskazywane są wybrane problemy istotne z punktu widzenia przyjętych założeń teoretycznych. Za ciekawy poznawczy przejaw prosumpcji można uznać wszelkie inicjatywy dedykowane pozyskiwaniu opinii oraz preferencji młodzieży na temat ulepszania czy także modyfikowania rozwiązań już istniejących na rynku oraz tych, które dopiero są w fazie tworzenia. Podjęty temat wpisuje się także w kierunki badań podejmowanych przez współczesnych badaczy [11, 19].

\* Dr Iryna Manczak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

\*\* Dr Katarzyna Sanak-Kosmowska – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.



Celem artykułu jest identyfikacja sposobów zaangażowania się młodzieży w prosumpcję. Na potrzeby podjętych badań został zrealizowany sondaż diagnostyczny. Jego uczestnikami byli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badanie miało charakter rozpoznawczy. Stanowiło punkt wyjścia do prowadzenia dalszych dyskusji na temat udziału konsumentów w działaniach o charakterze prosumpcyjnym.

## 1. Prosumpcja – kluczowe charakterystyki

Koniec monopolu na wiedzę został zapowiedziany przez H. Chesbrougha [4, s. 46]. W dyskusjach naukowych zyskało na znaczeniu podejście, które zakłada większą integrację wewnętrznych oraz zewnętrznych pomysłów w procesie tworzenia nowych produktów, w tym wprowadzania ich na rynek. Wspomniana aktywność wpisuje się w działalność konsumentów w zakresie ulepszania istniejących rozwiązań rynkowych lub kreowanie całkowicie nowych propozycji [3, s. 222]. W świetle zgłoszonych uwag można przyjąć, że w obecnych realiach społeczno-gospodarczych wiedza konsumentów i ich doświadczenie mogą stać się dla przedsiębiorstw źródłem inspiracji dla nowych produktów, które będą dopasowane do potrzeb rynku docelowego [9, s. 60]. W związku z tym badacze podkreślają, że wiedza powinna być rozpatrywana jako jeden z najistotniejszych niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa [20]. Z punktu widzenia prowadzenia badań staje się istotne nie tylko pozyskiwanie wiedzy od konsumentów, lecz także jej utylitarne wykorzystanie przez podmioty rynkowe (organizacje biznesowe i publiczne) [20, s. 113]. W tym miejscu należy podkreślić, że zgłoszone uwagi implikują szereg kluczowych kwestii o charakterze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym oraz wymagają prowadzenia dalszych badań.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że prosumpcja oznacza przesunięcie procesu produkcji ze sfery gospodarki oficjalnie uznanej przez ekonomistów do sfery gospodarki, która nie była poważnie traktowana [17]. Wspomniane działanie jest rodzajem delegowania pewnych zadań na konsumenta – zgodnie z koncepcją „zrób to sam”. Zwiększające się zaangażowanie konsumenta polega na wykonywaniu przez niego czynności, które wcześniej wykonywał dla niego ktoś inny. Termin „prosumpcja” pochodzi z połączenia dwóch wyrazów produkcja oraz konsumpcja i oznacza wzajemne przenikanie się produkcji i konsumpcji [17]. Rozwijając przywołane ujęcie, można uznać, że omawiane zjawisko stanowi przykład splatania się procesów konsumpcji i produkcji, aż do zatarcia granic między nimi. Co ważne, zaistnienie prosumpcji wymaga nawiązania relacji między oferentem i nabywcą [1, s. 23].

Zdaniem niektórych autorów prosumpcja wyraża się przez [16]:

- utratę przez firmy kontroli nad ich produktami i ich dalszym cyklem życia po wyprodukowaniu i sprzedaży;

- udostępnienie klientom odpowiednich narzędzi i materiałów do samodzielnego współtworzenia produktów;
- partnerstwo polegające na ewolucji klientów w partnerów przedsiębiorstw;
- dzielenie się owocami pracy – klienci chcą bowiem czerpać profity ze swojego zaangażowania.

Wyżej wyszczególnione charakterystyki wskazują na kilka istotnych zjawisk, które w znaczny sposób wpływają na sposoby prowadzenia działalności przedsiębiorstw oraz wskazują na nowe szanse rynkowe. Z jednej strony działania o charakterze prosumpcyjnym mogą przyczynić się do utraty kontroli nad produktami oferowanymi przez firmę. Jednak z drugiej strony stanowią punkt wyjścia do kreowania relacji partnerskich, jak również poszerzają spektrum możliwości w zakresie tworzenia dopasowanych rozwiązań spełniających oczekiwania nabywców. Warto zauważyć, że w zarządzaniu marketingowym angażowanie się konsumentów oznacza nie tylko zachowania zakupowe, lecz także inne ukierunkowane na przedsiębiorstwo. Najczęściej może polegać na współdefiniowaniu, współzapewnieniu i współkomunikowaniu wartości dla siebie i/lub innych klientów [22, s. 455].

W opinii niektórych badaczy prosumpcja może być rozpatrywana w ujęciu procesowym, systemowym lub sieciowym [1, s. 24]. Pierwsze z wyróżnionych podejść wskazuje na ujęcie marketingowe, kolejne kładzie nacisk na system społeczny. Ostatnie ujęcie koncentruje się na kształtowaniu sieci relacji. W literaturze przedmiotu są także prezentowane inne formy prosumpcji. Za jej przejaw uznaje się inteligencję zbiorową (*collective intelligence*). Przywołaną koncepcję w społeczności wirtualnej powołał do życia P. Lévy [10], definiując ją jako: „wszelką grupę ludzką nie tyleż mającą interes w tworzeniu wspólnoty wirtualnej, co zbliżającą się do ideału zbiorowej inteligencji, bardziej pomysłową, szybszą, zdolniejszą do nauczania się, wymyślenia niż kolektyw inteligentnie prowadzony”. Bardzo często zjawisko prosumpcji jest łączone z aktywnością konsumentów w sferze wirtualnej. Jednak należy pamiętać o tym, że wprowadzenie pojęcia prosumpcji do literatury przedmioty miało miejsce przed zaistnieniem procesu digitalizacji.

Prosumpcja utożsamiana jest również z personalizacją. Za produkt spersonalizowany uznaje się taki, na który konsumenci mają wpływ, jak również decydują o jego cechach. Wspomniane cechy głównie odzwierciedlają pragnienia i potrzeby ich użytkowników. Przykładem takiego zaangażowania konsumentów są oferty dealerów samochodowych: klient sam wybiera wyposażenie oraz kolor samochodu zgodnie ze swoimi preferencjami. W sektorze usług coraz częstszym zjawiskiem są natomiast usługi „szyte na miarę” (*tailor made services*), dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów. Wśród badaczy istnieje przekonanie, że aktywne uczestnictwo w projektowaniu zindywidualizowanej usługi stanowi najwyższą formę zjawiska prosumpcji [18, s. 161].

Kolejnym przejawem prosumpcji jest ulepszanie produktów (*product hacking*). Modyfikowanie produktów – w celu ich ulepszenia, dopasowania do indywidualnych potrzeb – często odbywa się bez zgody właściciela marki. Jednak w niektórych przypadkach przedsiębiorstwa, znając swoich klientów, dają im możliwość ulepszenia produktów. Przykładami samodzielnych ulepszeń produktów są np. modyfikacje mebli IKEA (efekty kreatywności konsumentów często są publikowane na serwisach video w formie filmów instruktażowych) czy też zmiany oprogramowania sprzętu audio-video (jak np. iPody).

Podsumowując, przeprowadzone rozważania można stwierdzić, że w literaturze przedmiotu termin „prosumpcja” jest różnie definiowany. Zestawiając ze sobą zaprezentowane perspektywy badawcze, nie jest możliwe przedstawienie wszystkich aspektów analizowanego zjawiska.

## 2. Metodyka badań własnych

Temat podjęty w opracowaniu został zbadany na podstawie wyników sondażu diagnostycznego. Celem zrealizowanego badania było zidentyfikowanie sposobów zaangażowania się młodzieży w działania o charakterze prosumpcyjnym. Zarysowanie problematyki w taki sposób wyznaczyło podstawowe kierunki badawcze. Wskutek tego uznano, że należy rozpoznać kluczowe charakterystyki obrazujące aktywności, które mogą być uznane za przejaw prosumpcji. Zdiagnozowanie wspomnianych charakterystyk oparto na analizie zachowań studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Na potrzeby prowadzonych rozważań postawiono następujące tezy badawcze:

- zaangażowanie młodych konsumentów w prosumpcję może przyjmować różnorodne formy, charakteryzujące się odmiennym stopniem zaangażowania;
- studenci rzadko korzystają z możliwości posiadania wpływu na kształtowanie produktu.

W trakcie realizacji badania wyznaczono następujące jego zakresy:

- przedmiotowy, obejmował on analizę zachowań konsumentów;
- podmiotowy, dotyczył wybranej grupy młodych konsumentów;
- czasowo- przestrzenny, badanie sondażowe przeprowadzono w Krakowie w maju oraz czerwcu 2017 roku.

Badania zostały przeprowadzone na grupie młodych osób. Można uznać, że wiek stanowi przykład istotnego czynnika, który w znacznym stopniu determinuje zachowania konsumentów [15, s. 310]. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że młodzież stanowi kategorię złożoną i trudną do jednoznacznego zdefiniowania. Jej ostateczna definicja zależy od przyjętych założeń badawczych (m.in.: kulturowe, społeczne, psychologiczne). Najczęściej przyjmuje się, że młodzież oznacza stan przejściowy między

dzieciństwem a dorosłością. Wyszczególnioną grupę reprezentują jednostki, które należą do grupy wiekowej od 17–18 do 22–25 roku życia [13]. Na potrzeby prowadzonych rozważań przyjęto ogólną definicję młodzieży, jak również reprezentującą różnorakie podejścia badawcze. Uznano, że analizowaną zbiorowość stanowią jednostki w określonym wieku, przeżywające różnorodne zmiany na tle biologicznym, jak również psychologicznym oraz będące w zobowiązaniu do wykonania określonych zadań. Wykonanie wspomnianych zadań pozwoli na zaliczenie ich do grupy ludzi dorosłych [12, s. 145]. W świetle zgłoszonych uwag przyjęto, że przykładem takiej grupy mogą być studenci. Podjęte badania miały charakter rozpoznawczy, dlatego zdecydowano się przeanalizować zachowania wybranej zbiorowości konsumentów, która może być zaznajomiona ze zjawiskiem prosumpcji.

W celu uzyskania informacji pierwotnych zrealizowano sondaż diagnostyczny. Jako instrumentarium badawcze zastosowano kwestionariusz ankietowy. Kwestionariusz zawierał 18 pytań, w tym 4 z nich tworzyły metryczkę. Zdecydowano się na stosunkowo niedużą łączną liczbę pytań, gdyż zakładano, że respondenci będą samodzielnie wypełniać formularze ankietowe. Tym samym postanowiono ułatwić im zadanie, jak również zachęcić do uczestnictwa w sondażu.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego została przeprowadzona za pomocą pakietu statystycznego SPSS. Wybór niniejszego programu był podyktowany sposobem prezentacji danych liczbowych, tj. jego czytelnością oraz możliwością wykorzystania narzędzi statystycznych. Z kolei przy testowaniu występujących zależności posłużono się testem chi-kwadrat ( $\chi^2$ ).

Badanie zostało przeprowadzone na zbiorowości 610 respondentów. Przyjęto zasadę doboru nielosowego, w tym zastosowano próbę uznaniową [7, s. 54]. Najczęściej elementy wskazanej próby są dobierane na podstawie przekonania, że są one reprezentatywne dla badacza zainteresowanego daną populacją. W opinii badaczy omawiana metoda doboru jest także określana jako próba incydentalna (nieprzypadkowy dobór osób badanych) [6, s. 92]. Właściwe badanie sondażowe rozpoczęto w maju 2017 roku, natomiast zakończone je z końcem czerwca tegoż roku<sup>1</sup>. Przed przystąpieniem do właściwego badania przeprowadzono pilotaż<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Autorki badania rozprawdzały kwestionariusze głównie samodzielnie. Na podstawie przyjętych założeń badawczych można uznać, że w dużej mierze przeprowadzony sondaż miał charakter obserwacji uczestniczącej [7, s. 48].

<sup>2</sup> Realizacja pilotażu pozwoliła na korektę semantyczną niektórych pytań, jak również poprawę technicznej strony kwestionariusza. Dzięki niemu wyeliminowano czynniki utrudniające zgromadzenie właściwego materiału badawczego.

### 3. Charakterystyka badanej zbiorowości

W badaniu wzięło udział 610 młodych konsumentów – studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Odsetek kobiet wynosił 62%, mężczyzn 35%, natomiast pozostałe osoby nie wypełniły rubryki płeć w ankiecie (3%). Wśród badanej zbiorowości głównie dominowali studenci pierwszego (43%) i drugiego (38%) roku w wieku 18–21 lat (81%). Ankietowani reprezentowali różne kierunki studiów realizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jednak najczęściej osób studiowało zarządzanie (24%), marketing i komunikację rynkową (24%), rachunkowość i controlling (18%) i ekonomię (17%). Większość badanych osób studiowało na studiach stacjonarnych (78%), na studiach niestacjonarnych studiowało 21% respondentów (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka grupy badawczej

Wyszczególnienie		N	%
Płeć	Kobieta	375	61,5
	Mężczyzna	216	35,4
	Braki danych	19	3,1
Rok studiów	1	264	43,3
	2	234	38,4
	3	4	0,7
	4	73	12,0
	5	31	5,1
	Braki danych	4	0,7
Kierunek studiów	Ekonomia	101	16,6
	Zarządzanie	147	24,1
	Rachunkowość i controlling	110	18,0
	Marketing i komunikacja rynkowa	147	24,1
	Logistyka	62	10,2
	Towaroznawstwo	20	3,3
	Gospodarka przestrzenna	13	2,1
	Braki danych	10	1,6
Typ studiów	Stacjonarne	473	77,5
	Niestacjonarne	129	21,1
	Braki danych	8	1,3

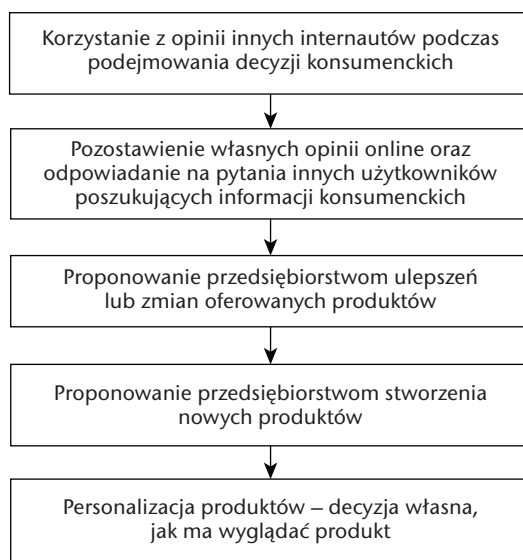
Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że realizowany sondaż diagnostyczny miał charakter rozpoznawczy. W dalszych rozważaniach poświęconych zaangażowaniu w prosumpcję badaniami należałoby objąć wszystkich konsumentów, bez względu na ich wiek.

#### 4. Prosumpcja w opinii młodych konsumentów – wyniki badań własnych

Na podstawie dokonanej analizy literatury przedmiotu stwierdzono, że zaangażowanie w prosumpcję może przyjmować zróżnicowane formy, charakteryzujące się odmiennym poziomem zaangażowania. Poszczególne formy zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Formy zaangażowania w prosumpcję



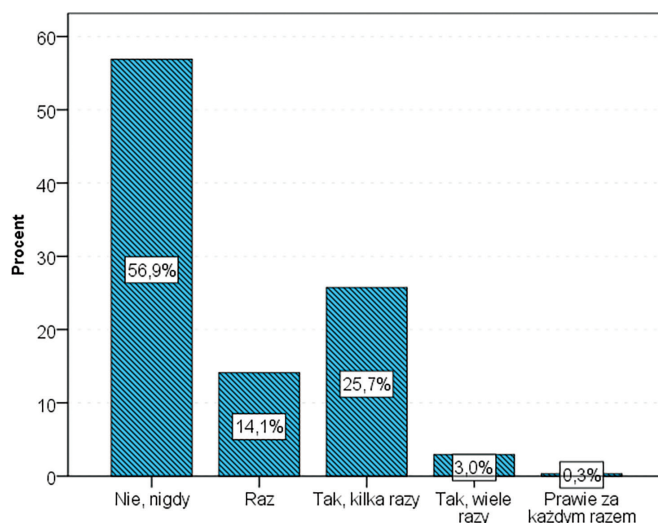
Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie badań zweryfikowano stosunek wybranej grupy konsumentów do omówionych przejawów prosumpcji. Duży odsetek ankietowanych prawie za każdym razem czytał opinię o produkcie przed dokonaniem zakupu online (39%), wiele razy opinię czytało 42% ankietowanych, kilka razy – 16%, pozostałe osoby czytały raz (0,7%) lub nigdy (1,6%). Badani deklarowali również samodzielne pisanie opinii i komentarzy – większość młodych konsumentów przynajmniej kilka razy napisała opinię o zakupionym produkcie (47% – kilka razy, 11% – wiele razy,

2% – prawie za każdym razem). Raz taką opinię napisało 15% ankietowanych, pozostałe osoby nigdy nie napisały komentarza o zakupionym produkcie (24%). Można zatem stwierdzić, że zarówno korzystanie z opinii innych, jak i dodawanie własnych komentarzy oraz ocen stanowi powszechną praktykę stosowaną przez badanych młodych konsumentów.

Większość badanych osób nigdy nie proponowała zmian produktu lub usługi, z której korzystała (57%), raz lub kilka razy zrobiło to blisko 40% respondentów, tylko 3% ankietowanych zrobiło tak wiele razy (rysunek 2). Ponadto częściej takie zmiany proponowali mężczyźni (53% z nich przynajmniej raz proponowało) niż kobiety (38%).

Rysunek 2. Częstotliwość proponowania zmian lub ulepszeń wykorzystywanych produktów



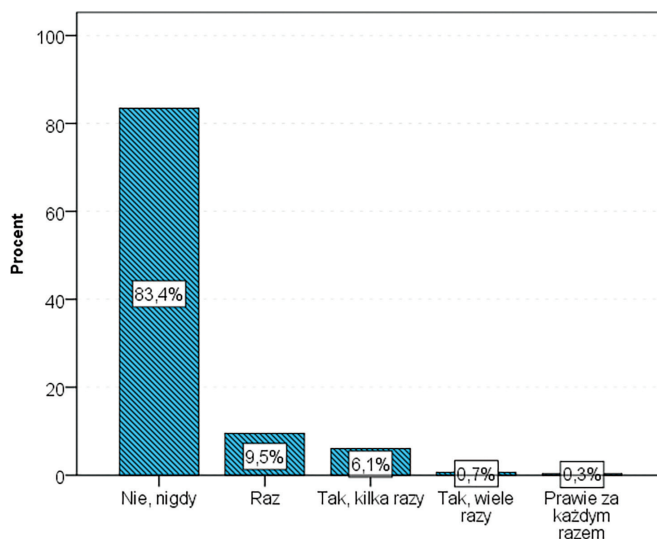
Źródło: opracowanie własne.

Różnicę między grupami są istotne statystycznie (tabela 2). Przede wszystkim należy podkreślić, że wykazany brak aktywności może wynikać zarówno z postawy badanych konsumentów, jak i z powodu braku zachęcania do aktywności tego typu przez samych producentów. Takie zachęcanie może przejawiać się np. przez ułatwianie i zachęcanie do dwustronnej komunikacji (za pośrednictwem serwisów społecznościowych), prowadzenie badań konsumenckich i zachęcanie do pozostawiania recenzji oraz opinii o produkcie oraz tworzenie platform wymiany innowacyjnych pomysłów (np. MyStarbucks Idea<sup>3</sup>).

<sup>3</sup> Strona internetowa opracowana przez sieć kawiarni Starbucks.

Większość badanych osób nie proponowała również przedsiębiorstwom stworzenia nowego produktu, dotąd niedostępnego na rynku (83%). Raz taką propozycję zasugerowało 10% respondentów; 6% ankieterowanych robiło tak kilka razy, pozostałe osoby robiły to wielokrotnie (1%) (rysunek 3). Również i w tym przypadku częściej takie propozycje składali mężczyźni (23% z nich przynajmniej zrobiło to raz) niż kobiety (13%). Co ważne, różnice są istotne statystycznie ( $p = 0,007$ ).

Rysunek 3. Częstotliwość proponowania przedsiębiorstwom stworzenia nowego produktu



Źródło: opracowanie własne.

Co istotne, uzyskane wyniki są zgodne z wynikami badań przeprowadzonymi przez Federację Konsumentów w 2015 roku. W reprezentatywnej grupie Polaków ( $N = 1200$ ), ponad połowę badanych mężczyzn (64%) – ze względu na deklarowaną aktywność konsumencką – można było określić mianem prosumentów. Natomiast w przypadku kobiet było to jedynie 36,1% badanej zbiorowości [5].

Wspomnianym przejawem prosumpcji może być również skorzystanie z oferty personalizacji. Z ofert produktów personalizowanych więcej niż raz korzystała połowa ankieterowanych osób, z kolei co piąty respondent korzystał z takiej oferty raz. Pozostałe osoby nigdy nie korzystały z takich produktów (28%). Najbardziej preferowana personalizacja produktu to dodanie do niego dodatkowych funkcji i akcesoriów (43%), rzadziej zastosowanie własnej kolorystyki produktu (28%), sygnowanie produktu własnym imieniem, nazwiskiem lub hasłem (22%). Najmniej preferowaną formą personalizacji było umieszczenie na produkcie własnego zdjęcia (6%). Do grupy najchętniej



personalizowanych produktów można zaliczyć, takie jak: odzież (54%), biżuteria (43%), samochody (42%), obuwie (38%), rzadziej produkty sportowe (26%) czy też kosmetyki (20%). Kobiety częściej niż mężczyźni chciały personalizować kosmetyki i biżuterię ( $p < 0,001$ ). Z kolei mężczyźni częściej niż kobiety chcieliby zakupić spersonalizowane produkty sportowe i samochody ( $p < 0,001$ ).

Podsumowując uzyskane wyniki zrealizowanego sondażu diagnostycznego, można stwierdzić, że badani młodzi konsumenci często czytają opinie innych internautów podczas podejmowania decyzji konsumenckich oraz – również chętnie – dzielą się swoimi opiniami i spostrzeżeniami z innymi. Zaangażowanie w prosumpcję respondentów zdecydowanie rzadziej przyjmuje jednak formy złożone, polegające na aktywnym proponowaniu modyfikacji i nowych produktów przedsiębiorstwom. W tym przypadku ponad połowa uczestników ani raz nie wykazała takiej aktywności. W dalszym etapie badań należałoby zidentyfikować przyczynę tak rzadkich interakcji z przedsiębiorstwami w tym obszarze. Może to wynikać zarówno z powodu braku właściwych platform do komunikacji owych pomysłów, jak i z postaw konsumenckich.

Co istotne, w zakresie proponowania ulepszeń i nowych produktów większą aktywność wykazali mężczyźni, a różnice okazały się być istotne statystycznie. Uczestniczki badań preferowały również personalizację odmiennych grup produktów niż uczestnicy. Warto zastanowić się nad przyczyną tych różnic, których interpretacji można szukać zarówno w oczekiwaniach społecznych związanych z płcią, jak i w odmiennych motywacjach oraz charakterystykach zakupowych [2, s. 227]. Uzyskane rezultaty, choć niereprezentatywne statystycznie, pozwalają na systematyczną eksplorację tych różnic i implikacje o charakterze praktycznym, w konsekwencji których może być stosowana odmienna komunikacja marketingowa do przedstawicieli obu płci.

Zdecydowana większość badanych (72%) skorzystała przynajmniej raz z oferty personalizacji. Co ciekawe, najbardziej pożądanym sposobem dopasowania do indywidualnych potrzeb okazała się możliwość dodania do produktu dodatkowych funkcji (42%). Zmiana kolorystyki – stanowiąca powszechną opcję „do wyboru” w ramach konfiguracji produktów np. w sklepach internetowych – została wskazana jedynie przez 28% respondentów. Samo dodanie funkcji czy akcesoriów – których w opinii konsumenta brakuje produktowi podstawowemu – mogłoby zostać zaproponowane przedsiębiorcy również w innej formie, w ramach propozycji ulepszenia produktu (z której ponad połowa badanych nie skorzystała ani razu). Oznacza to zatem, że to producent przez umożliwienie personalizacji może zrobić „pierwszy krok”, zachęcając konsumentów do aktywności. Co ważne, informacje o preferencjach konsumenckich (stanowiących analizę wyborów w ramach dostępnych wariantów personalizacji), mogą stanowić pośrednią wskazówkę dotyczącą oczekiwanych przez konsumentów ulepszeń wybranych ofert rynkowych.

## Podsumowanie

Otrzymane wyniki pozwalają na sformułowanie stwierdzenia, że przebadani młodzi konsumenci angażują się w prosumpcję. Należy jednak stwierdzić, że może ona przyjmować różnorodne formy i poziomy zaangażowania. Uczestnicy zrealizowanego sondażu zdecydowanie częściej wchodzi w interakcje nie z producentem czy usługodawcą, a z innymi internautami, z którymi dzielą się opiniami konsumenckimi. Równocześnie niespełna połowa (43,1%) ankietowanych choć raz zaproponowała przedsiębiorstwu zmianę dotychczasowej usługi lub produktu, natomiast jedynie 16% respondentów sugerowało rozszerzenie asortymentu o nowy produkt. Jednak w przypadku, gdy producent sam proponuje możliwość personalizacji swojej oferty, młodzi konsumenci chętnie z niej korzystają.

Z pewnością dalszej weryfikacji empirycznej wymaga poznanie motywacji i postaw (jawnych oraz ukrytych) kierujących wspomnianą aktywnością. Istotny wydaje się być również fakt, że zgodnie z wynikami realizowanego sondażu to mężczyźni są bardziej skłonni do uczestnictwa w procesie kreowania otwartych innowacji, jak również przyjmowania roli prosumenta.

W świetle zgłoszonych uwag należy jednak podkreślić, że sondaż został przeprowadzony jedynie wśród studentów wybranej uczelni. W dalszej perspektywie konieczne jest zatem rozszerzenie badań i objęcie nimi również osób o innym statusie społeczno-ekonomicznym. Poza tym zaprezentowane w opracowaniu rozważania nie wyczerpują wszystkich aspektów podjętej problematyki. W dużej mierze są przyczynkiem do prowadzenia dalszej dyskusji, jak również poszukiwania nowych tematów badawczych.

## Bibliografia

- [1] Baruk A.I., *Prosumpcja jako wielowymiarowe zachowanie rynkowe*, PWE, Warszawa 2017.
- [2] Cebula M., *Mężczyźni i kobiety na zakupach. Dyskursywne różnice czy realne podziały?*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 1(360), s. 227–237.
- [3] Chandler J., Chen S., *Prosumers motivations in service experience*, „Journal of Service Theory and Practice” 2015, Vol. 25, Iss. 2, pp. 220–239.
- [4] Chesbrough H., *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts 2003.
- [5] Federacja Konsumentów, *Jak zostać prosumentem. Raport z badania*, 2015.
- [6] Francuz P., Mackiewicz R., *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą: przewodnik po metodologii i statystyce: nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 2007.

- [7] Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2012.
- [8] Jung B., *Kapitalizm postmodernistyczny*, „*Ekonomista*” 1997, nr 5–6, s. 715–735.
- [9] Kowalska M., *Wpływ nowych technologii na rozwój prosumpcji*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2016, nr 254, s. 59–67.
- [10] Levy P., *From social computing to reflexive collective intelligence: The IEML research program*, „*Information Sciences*”, Vol. 180, Iss. 1, pp. 71–94.
- [11] Mitrega M., Małecka A., *Prosumption among young consumers. Some research from Poland*, [https://www.verbraucherforschung.nrw/sites/default/files/2017-10/DOI%2010.15501%2020978-3-86336-918-7\\_22-mitrega-malecka.pdf](https://www.verbraucherforschung.nrw/sites/default/files/2017-10/DOI%2010.15501%2020978-3-86336-918-7_22-mitrega-malecka.pdf) [23.11.2018].
- [12] Myszka L., *Autoidentyfikacje współczesnej młodzieży – przyczynek do dyskusji na temat: Młodzież, czyli, kto?*, „*Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*” 2013, nr 2(4), s. 141–163.
- [13] Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
- [14] Ritzer G., Jurgenson N., *Production, consumption, prosumption. The nature of capitalism in the age of digital prosumer*, „*Journal of Consumer Culture*” 2010, Vol. 10(1), pp. 13–36.
- [15] Sowa I., *Zachowania prosumenckie wśród konsumentów pokolenia X i Y*, „*Handel Wewnętrzny*” 2017, nr 6(371), s. 310–320.
- [16] Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która wszystko zmienia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [17] Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- [18] Wolny R., *Konsumpcja i rozwój na rynku e-usług*, „*Konsumpcja i Rozwój*” 2013, t. 4, nr 1, s. 152–163.
- [19] Ziemba E., Eisenhardt M., *Prosumption awareness among young consumers*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2013, nr 153, pp. 163–177.
- [20] Ziemba E., Eisenhardt M., *Doskonalenie procesów biznesowych z wykorzystaniem wiedzy konsumentów*, „*Problemy Zarządzania*” 2017, vol. 15, nr 4(71), s. 102–115.
- [21] Ziemba E., Mullins R., *Identifying more about customers: the phenomenon of the switch to the knowledge exchange*, „*Online Journal of Applied Knowledge Management*” 2016, Vol. 4(1), pp. 165–179.
- [22] Żymkowska K., *Angażowanie (się) klienta w zarządzaniu marketingowym podmiotów międzynarodowej branży modowej*, „*Marketing i Rynek*” 2017, nr 9, s. 450–460.

---

## ZAANGAŻOWANIE MŁODYCH KONSUMENTÓW W PROSUMPCJĘ

### Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów angażowania się młodzieży w prosumpcję. Podjęta dyskusja stanowi rodzaj prezentacji wyników badań własnych. Jako metodę badawczą zastosowano sondaż diagnostyczny. Badanie zostało zrealizowane w maju oraz czerwcu 2017 roku. Jego uczestnikami byli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Łącznie przebadano 610 osób studiujących na różnych kierunkach ww. uczelni. W artykule wskazano na kluczowe charakterystyki prosumpcji. Zarysowano metodykę badań własnych, w tym scharakteryzowano badaną zbiorowość. W ostatniej części artykułu zaprezentowano opinie respondentów na temat działań z obszaru prosumpcji. Opracowanie kończą wnioski o charakterze syntetycznym.

**SŁOWA KLUCZOWE: PROSUMPCJA, ZACHOWANIA KONSUMENCKIE, MŁODZI KONSUMENTY**

---

## INVOLVEMENT OF YOUNG CONSUMERS IN PROSUMPTION

### Abstract

The aim of this article is to identify ways in which young people can be involved in the prosumption. It presents own research results of diagnostic survey. The study was conducted in May–June 2017. Its participants were 610 students of the University of Economics in Cracow who studied in different faculties of the university. The article highlights the key characteristics of prosumption. The methodology of own research has been outlined, including the characteristics of examining group. The empirical part of the article presents the opinions of respondents on the prosumption. The study ends with conclusions of a synthetic nature.

**KEY WORDS: PROSUMPTION, CONSUMER BEHAVIOUR, YOUNG CONSUMERS**

**JEL: M310**



# ZNACZENIE I ROLA AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

## Wprowadzenie

Głównym obszarem zainteresowań badawczych i zawodowych autorki jest automatyzacja procesów biznesowych (*Robotic Process Automation*, RPA), zwłaszcza wpływ wykorzystania technologii automatyzacyjnych na przedsiębiorstwa, pracowników oraz, w szerszym ujęciu, na gospodarkę. Koncepcja RPA zaczęła rozwijać się z początkiem XXI wieku, jednak jej pierwsze pomyślnie zastosowania zostały wdrożone dopiero w ostatnich pięciu latach [12, s. 3]. Również z punktu widzenia naukowego do tej pory niewiele powstało całościowych opracowań powiązanych z nią zagadnień (jedynie 49 wyników dla hasła *robotic process automation*, wyszukiwanego w bazach EBSCO Academic Search Complete oraz Business Source Complete). W poszczególnych publikacjach wspominane są ogólne zastosowania technologii RPA i pojedyncze studia przypadków, czynniki sukcesu i bariery wzrostu, a także korzyści i zagrożenia płynące z jej wdrożenia [np. 5, 11]. Część badaczy skupia się na wpływie zastosowania tej technologii na gospodarkę i rynek pracy [np. 2, 4]. Powstało również kilka modeli dojrzałości i nieliczne mierniki sukcesu, głównie ilościowe [np. 6]. Prace badawcze związane z tym obszarem są prowadzone w kluczowych ośrodkach naukowych, szczególnie w London School of Economics [14], jednak większość publikacji ma charakter komercyjny [np. 1, 9]. W Polsce zainteresowanie tym tematem wydaje się marginalne, co zaskakuje w szczególności w zestawieniu z dużą potencjalną siłą wpływu zastosowań omawianych technologii na kształt pracy w kolejnych latach.

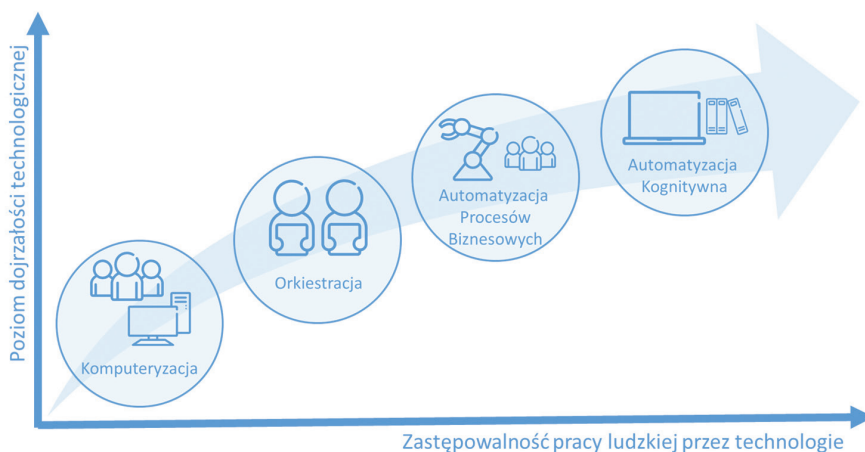
---

\* Mgr Klaudia Martinek-Jaguszevska – absolwentka studiów doktoranckich w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Hnadlowa w Warszawie.

Aby wyjaśnić koncepcję automatyzacji procesów biznesowych, można osadzić ją w szerszym kontekście poziomów dojrzałości technologicznej organizacji nieprodukcyjnej [opracowanie własne na podstawie 6, s. 6]:

- **Komputeryzacja:** wdrożenia niepowiązanych narzędzi IT usprawniających wykonywanie obowiązków służbowych pracowników lub zapewniających ich lepszą jakość. Zapewnianie użycia rekomendowanych technologii oraz umiejętności potrzebnych do ich poprawnej obsługi.
- **Orkiestracja:** standaryzacja narzędzi IT wykorzystywanych w organizacji, wraz z budowaniem powiązań między nimi, aby wspierały całościowo realizowane procesy biznesowe. Pracownicy, wykonując standardowe kroki procesowe, są wspierani przez technologię. Podstawowe procesy decyzyjne są również wykonywane przy pomocy narzędzi informatycznych. Menedżerowie mają dostęp do danych, dzięki którym mogą monitorować postępy pracy zespołu i proaktywnie reagować na potencjalne zagrożenia. Mogą również ocenić najbardziej czasochłonne kroki procesu.

Rysunek 1. Koncepcja poziomów dojrzałości technologicznej organizacji nieprodukcyjnej



Źródło: opracowanie własne.

- **Automatyzacja procesów biznesowych:** technologia, która przejmuje wykonywanie poszczególnych kroków procesu biznesowego od pracowników. Technologie RPA mają zastosowanie głównie do aktywności często wykonywanych w ten sam sposób, który można opisać przy pomocy reguł postępowania. Reguły te są programowane i wykonywane przez system informatyczny po pojawieniu się określonych wyzwalaczy. Zapewnia się w ten sposób wysoką jakość wykonywanej pracy, głównie przez unikanie błędów o obróbce danych oraz natychmiastową

reakcję. Pracownicy mogą skupić się na rozwiązywaniu bardziej skomplikowanych problemów. Istotnym wyróżnikiem technologii RPA jest brak konieczności wdrażania nowych zaawansowanych narzędzi IT, gdyż automatyzacja jest realizowana w ramach wykorzystywanych już platform, jedynie przy użyciu dodatkowych nakładów na warstwę prezentacji lub w ramach ich wewnętrznych funkcjonalności. Ta prostota działania sprawia, że często reguły automatyzacyjne mogą być tworzone przez samych użytkowników końcowych, bez konieczności angażowania centralnych działów IT.

- **Automatyzacja kognitywna, inteligentna, *machine learning*:** technologia, która dzięki zaawansowanej analizie danych, obserwując pracę człowieka, sama jest w stanie wyszukać aktywności mogące podlegać automatyzacji. Wykrywa wzorce i powtarzalne problemy, rozpoznaje procedury wykonywane w przypadku ich wystąpienia, a następnie przejmuje ich wykonywanie (często samodzielnie oceniając swój poziom zaawansowania i dokładności).

## 1. Cel badawczy i metoda badawcza

Celem artykułu jest ocena znaczenia i roli automatyzacji procesów biznesowych deklarowanych przez pracowników przedsiębiorstw w Polsce. Główna jego część została oparta na badaniach pilotażowych, które będą podstawą późniejszej dysertacji doktorskiej. Zostały one przeprowadzone na podstawie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami różnych branż i obszarów potencjalnych zastosowań technologii RPA w celu ukazania obecnego spektrum oddziaływania tej koncepcji.

Badania objęły 20 respondentów, o profilu zróżnicowanym pod kątem wielkości reprezentowanego przedsiębiorstwa, branży, stopnia doświadczenia oraz poziomu stanowiska zajmowanego w firmie. Najwięcej respondentów reprezentowało duże przedsiębiorstwa (65%), następnie kolejno: średnie (20%), małe (10%) oraz mikro (5%). 65% respondentów pełniło funkcję kierowniczą, a pozostałe 55% obejmowało stanowiska eksperckie. Staż pracy 55% respondentów mieścił się w przedziale między 5 a 10 lat, dla 25% poniżej 5 lat, natomiast dla 20% obejmował powyżej 10 lat. Najczęściej reprezentowane branże to: finanse i bankowość (20%), administracja (15%) oraz ICT, logistyka i sprzedaż detaliczna (po 10%), pozostałe branże (produkcję, zarządzanie zasobami ludzkimi, nieruchomości, FMCG, prawo, dziennikarstwo oraz farmację) reprezentowało po jednym uczestniku badań.

Zakres pytań zadawanych respondentom obejmował ogólną ocenę rozpoznawalności koncepcji i technologii RPA, ocenę ich przydatności oraz możliwości zastosowania w danej branży, a także deklarację wpływu ich zastosowania na codzienną pracę menadżerów i pracowników oraz na organizację. Pytania w wywiadach pogłębionych były podzielone na trzy sekcje – każda z nich o określonym celu badawczym.



Tabela 1. Charakterystyka respondentów badań pilotażowych

Wielkość reprezentowanego przedsiębiorstwa pod kątem liczby zatrudnionych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Duże (co najmniej 250 pracowników): 13 (65%)</li> <li>■ Średnie (50–249 pracowników): 4 (20%)</li> <li>■ Małe (10–49 pracowników): 2 (10%)</li> <li>■ Mikro (poniżej 10 pracowników): 1 (5%)</li> </ul>
Reprezentowana branża (główna działalność firmy).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Finanse i bankowość (20%)</li> <li>■ Administracja (15%)</li> <li>■ ICT (10%)</li> <li>■ Logistyka (10%)</li> <li>■ Sprzedaż detaliczna (10%)</li> <li>■ Produkcja (5%)</li> <li>■ Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (5%)</li> <li>■ Nieruchomości (5%)</li> <li>■ FMCG (5%)</li> <li>■ Prawo (5%)</li> <li>■ Dziennikarstwo (5%)</li> <li>■ Farmacja (5%)</li> </ul>
Poziom stanowiska.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kierownik zespołu: 11 (55%)</li> <li>■ Ekspert: 9 (45%)</li> </ul>
Stopień doświadczenia zawodowego według lat pracy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poniżej 5 lat: 5 (25%)</li> <li>■ Między 5 a 10 lat: 11 (55%)</li> <li>■ Powyżej 10 lat: 4 (20%)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Sekcja I: Rozpoznawalność technologii RPA wśród respondentów

Celem pierwszej sekcji pytań było zbadanie generalnej rozpoznawalności terminologii i zagadnień związanych z automatyzacją procesów biznesowych wśród respondentów. Były to pytania z natury ogólne i wprowadzające, dotyczące zrozumienia pojęcia automatyzacji oraz automatyzacji procesów biznesowych, a także przykładów technologii, dzięki którym może być ona realizowana. Respondenci celowo nie byli informowani o dokładnym zakresie badań przed rozpoczęciem wywiadów, aby ich odpowiedzi nie były stronnicze.

Po zakończeniu pierwszej sekcji pytań następowało krótkie objaśnienie terminologii wraz z osadzeniem jej na tle innych trendów (takich jak: komputeryzacja, automatyzacja kognitywna, sztuczna inteligencja). Celem tego kroku było zapewnienie spójności odpowiedzi i właściwego ukierunkowania kolejnych części wywiadu.

## Sekcja II: Przydatność technologii RPA w badanych organizacjach

Druga sekcja pytań miała na celu ocenę przydatności wykorzystania technologii RPA w badanej organizacji. W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o deklarację wykorzystywania automatyzacji w ich obecnej pracy. Pogłębione pytania dotyczyły natomiast faktycznych lub potencjalnych obszarów zastosowań automatyzacji procesów biznesowych w ramach ich działalności. Respondenci zostali poinstruowani, aby udzielać odpowiedzi jedynie dotyczących macierzystej organizacji.

Jeżeli technologie RPA są już wykorzystywane w danej firmie, należało wskazać faktyczne obszary zastosowań, określić jakich procesów biznesowych dotyczy automatyzacja oraz podać przykłady zaaplikowanych technologii. Jeżeli natomiast automatyzacja nie jest jeszcze wykorzystywana w danym przedsiębiorstwie, respondenci zostali poproszeni o wskazanie potencjalnych obszarów i procesów, które mogłyby zostać zautomatyzowane w przyszłości. W przypadku opcji pierwszej badane będą fakty dotyczące badanej organizacji, natomiast dla opcji drugiej – indywidualne opinie respondentów.

### **Sekcja III: Wpływ technologii RPA na badane organizacje**

Ostatnia sekcja pytań dotyczyła faktycznego lub potencjalnego wpływu wdrożenia technologii RPA na codzienną pracę respondentów, na pracę zespołu, którego są częścią, oraz na reprezentowaną organizację. Ponownie w zależności od stanu dojrzałości danej organizacji w zakresie automatyzacji procesów biznesowych były badane fakty lub indywidualne opinie respondentów. Celem trzeciego bloku pytań była ponadto ocena postrzegania korzyści i zagrożeń płynących z wykorzystania technologii RPA w ramach różnych obszarów działalności organizacji.

## **2. Wyniki badań pilotażowych**

Wypowiedzi respondentów zostały podsumowane w ramach trzech głównych obszarów badania, czyli rozpoznawalności terminologii i technologii RPA, oceny ich przydatności i używalności oraz oceny ich wpływu na pracowników i przedsiębiorstwa, wraz z podsumowaniem korzyści i zagrożeń płynących z zastosowania automatyzacji.

### **2.1. Rozpoznawalność technologii RPA wśród respondentów**

#### **Zrozumienie pojęcia automatyzacji**

Pytanie otwierające wywiad miało na celu zbadanie ogólnego zrozumienia respondentów pojęcia i koncepcji automatyzacji. Wszystkie definicje wskazane przez uczestników wywiadów można uznać za trafne, odnosiły się bowiem one do kluczowych cech automatyzacji i automatyzowanych procesów, takich jak powtarzalność i standaryzacja, a także do wspierania pracy przez maszyny i narzędzia IT. Dwanaście odpowiedzi można uznać za definicje pozytywne, gdyż odwoływały się one do możliwości usprawnienia, przyspieszenia, odciążenia pracowników oraz ułatwienia i uproszczenia pracy. Już na tym etapie dominował język korzyści, dotyczący głównie oszczędności czasu i ulepszenia procesu, ale również w dwóch przypadkach oszczędności

nakładów ponoszonych przez firmę. Siedem odpowiedzi wykazywało neutralne nastawienie do automatyzacji, nienacechowane emocjonalnie, głównie przez ogólne odwołania do cech procesu, który może podlegać automatyzacji, jak powtarzalność, oraz do ograniczania wpływu czynnika ludzkiego. Jedną z odpowiedzi można ocenić jako nacechowaną negatywnie, gdyż odnosiła się do lenistwa pracowników, jako głównej podstawy motywującej do ułatwienia sobie pracy.

## Zrozumienie pojęcia automatyzacji procesów biznesowych

Żaden z respondentów nie znał formalnej definicji automatyzacji procesów biznesowych, jednak trzynastu z nich podjęło próbę wyjaśnienia tego terminu, przy czym czterech wskazało na główną cechę wyróżniającą RPA, czyli zastępowanie pracy ludzkiej przez narzędzia IT. Pozostałe dziewięć osób odniosło się do standaryzacji i powtarzalności procesów, co powinno umożliwiać samym pracownikom szybkie wykonywanie pracy o wysokiej i stałej jakości. Było to wskazanie na jeden z głównych czynników dojrzałości organizacji świadczących o gotowości do automatyzacji.

## Rozpoznawalność technologii służących automatyzacji procesów biznesowych

Również żaden z respondentów nie wskazał dedykowanych narzędzi RPA, oferowanych przez typowych dostawców tych technologii, jak np.: Automation Anywhere, Blueprism czy UiPath [przykłady głównych dostawców technologii RPA podane za 8]. Trzech badanych deklorowało wykorzystanie programowania w celu przejęcia zadań człowieka przez zdefiniowane reguły postępowania (jako nakładka na wewnętrzne systemy IT). Dwunastu respondentów określiło natomiast jako technologie automatyzacyjne narzędzia typu MS Office, systemy CRM, ERP czy BI oraz dedykowane wyszukiwarki treści. Narzędzia z tej grupy są stosowane w większości przedsiębiorstw, zwykle stanowiąc wsparcie dla pracowników z poziomu komputeryzacji lub orkiestracji, opisanych w pierwszym rozdziale. Jednak przy odpowiednim stopniu zaawansowania ich funkcjonalności pozwalających na wdrażanie reguł automatyzacyjnych mogą również stanowić narzędzia z zakresu RPA. Czterech respondentów nie wymieniło natomiast żadnych narzędzi automatyzacyjnych.

## 2.2. Przydatność technologii RPA w badanych organizacjach

Warto wspomnieć, iż dopiero sekcja druga pytań poprzedzona była krótkim opisem teoretycznym ze strony autorki, wyjaśniającym respondentom koncepcję automatyzacji procesów biznesowych, co miało na celu właściwe ukierunkowanie dalszych wypowiedzi. Szesnastu respondentów deklaruje wykorzystywanie technologii

automatyzacyjnych w zakresie swojej obecnej pracy. Próba badania pilotażowego nie wykazała widocznego zróżnicowania tych deklaracji względem branży ani wielkości reprezentowanego przedsiębiorstwa (tabela 2).

### Obszary działalności firmy, w których wykorzystywana jest automatyzacja

Najczęściej wymienianym obszarem automatyzacji (7 respondentów) było tworzenie i przetwarzanie dokumentacji, a także wyszukiwanie danych i informacji oraz wewnętrzne raportowanie. W drugiej kolejności (5 respondentów) pojawiało szeroko rozumiane procesy sprzedażowe. Podejmowanie decyzji według ściśle określonych procedur podlega automatyzacji w czterech badanych przypadkach. Kolejna grupa (3 respondentów) to automatyczne notyfikacje, ułatwienia w planowaniu pracy, analiza danych oraz zamówienia i zakupy. Respondenci wymieniali również: zarządzanie personelem, procesy finansowo-księgowe, raportowanie zewnętrzne, wsparcie komunikacji wewnętrznej, automatyczną weryfikację zdjęć, wsparcie procesów utrzymaniowych, zarządzanie projektami, testowanie, obsługę klienta oraz archiwizację.

Tabela 2. Deklaracja wykorzystania automatyzacji przez respondentów w podziale pod względem wielkości reprezentowanego przedsiębiorstwa oraz branży

Kategoria		Liczba respondentów ogółem	Liczba respondentów wykorzystujących automatyzację
Wielkość	Duże (co najmniej 250 pracowników)	13	10
	Średnie (50–249 pracowników)	4	3
	Małe (10–49 pracowników)	2	2
	Mikro (poniżej 10 pracowników)	1	1
Branża	Finanse i bankowość	4	2
	Administracja	3	3
	ICT	2	2
	Logistyka	2	2
	Sprzedaż detaliczna	2	2
	Produkcja	1	0
	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi	1	1
	Nieruchomości	1	1
	FMCG	1	1
	Prawo	1	0
	Dziennikarstwo	1	1
	Farmacja	1	1

Źródło: opracowanie własne.

## Obszary działalności firmy, w których możliwy jest rozwój automatyzacji

Dwunastu respondentów wskazuje bez wątplenia na możliwość dodatkowego rozwoju automatyzacji w zakresie swoich obowiązków. Wśród potencjalnych obszarów odnoszą się szczególnie do automatyzacji raportowania, bardziej zaawansowanych analiz treści, w tym dokumentacji, ale również rozpoznawania głosu oraz wnioskowania i podejmowania decyzji na podstawie analiz danych oraz ujednociania danych między systemami. Według badanych rozwój jest też możliwy w obrębie realizacji procesów sprzedaży, procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania łańcuchem dostaw oraz procesów księgowych. Respondenci wspominają również, że bardziej zaawansowane rozwiązania są już dostępne i stosowane w innych firmach.

Ta grupa również wskazuje na konieczność dokonywania usprawnień systemowych i procesowych, takich jak ujednoczenie systemów IT lub ich integracja, które stanowią podstawę umożliwiającą zwiększanie zakresu automatyzacji. Respondenci wymieniali ponadto typowe cechy procesów, które mogą podlegać automatyzacji oraz rozwiązań organizacyjnych je wspierających, w szczególności dużą powtarzalność aktywności oraz ich wysoki wolumen, a także dobrze zdefiniowany proces stanowiący podstawę do przeprowadzenia zmiany. Była również wymieniana standaryzacja, systematyzacja i centralizacja (szczególnie ujednocnianie źródeł danych) oraz jasne reguły postępowania dla wszystkich uczestników procesu. Wspomniano również o możliwości wersjonowania przebiegu procesu wraz z różnymi alternatywami postępowania, ale również działanie technologii w tle, bez konieczności stałego nadzoru.

Kolejnych sześciu rozmówców sygnalizuje pewne możliwości rozwoju automatyzacji, równocześnie odnosząc się do potencjalnych utrudnień. Jednym z nich jest konieczność utrzymywania dokumentacji papierowej równocześnie z obiegiem elektronicznym, wynikająca z regulacji prawnych lub wewnętrznych. Systemy dokumentacji elektronicznej są wtedy traktowane jako opcjonalny dodatek, a nie podstawa pracy. Już na tym etapie wskazano również konieczność zaangażowania użytkowników końcowych, którzy w obawie przed utratą pracy nie chcą dzielić się wiedzą. Jedną z propozycji przeciwdziałania takiej sytuacji było dodatkowe motywowanie pracowników, np. przez odpowiednio zdefiniowane cele oraz nagrody w konkursach innowacyjnych.

Ta grupa respondentów podkreśla również konieczność usprawnień wewnętrznych, które będą umożliwiać postęp automatyzacji, takich jak: standaryzacja procesów, integracja systemów IT, większe zaangażowanie pracowników oraz często kierowników, a także usprawnienie elektronicznego obiegu dokumentów. Wskazano ponadto niektóre cechy procesu, które mogą utrudniać automatyzację, w szczególności konieczność szczegółowych weryfikacji merytorycznych oraz wydawanie opinii opisowych dla przypadków nieobjętych procedurą, ale również dużą dynamikę procesu zależną od klienta, niską powtarzalność wykonywanych zadań oraz częste zmiany w procesie.

Szczególnym przykładem w zakresie prawa było porównanie polskiego systemu legislacyjnego opartego o ustawy i ich interpretację, znacząco różniące się od np. systemu amerykańskiego, gdzie działa prawo precedensowe. System precedensowy umożliwia wykorzystanie rozwiązań, takich jak IBM Watson, do automatycznego wyszukiwania podobnych zdarzeń i ich rozstrzygnięć w licznych źródłach. Choć w polskich kancelariach również występuje rola badaczy lub analityków poszukujących materiałów i uzasadnień pośród dostępnych interpretacji, mogą być one rozbieżne w różnych przypadkach historycznych, co znacznie utrudnia zastosowanie automatyzacji w tym procesie. Mimo tych ograniczeń prawnicy dostrzegają możliwości wdrożenia technologii RPA w zakresie np. szybkiego wyszukiwania danych o sprawie lub kliencie z różnych oficjalnych baz danych, ale także wykorzystania zaawansowanych wyszukiwarek prawnych oraz uzupełniania standardowych formularzy i dokumentów. Możliwe jest również zautomatyzowane wydawanie opinii w sprawach podlegających bardzo precyzyjnym regulacjom, np. w zakresie prawa podatkowego, odszkodowań czy postępowania administracyjnego. Nowe podejście może wtedy posłużyć do realizacji typowych, najczęściej występujących scenariuszy, natomiast eksperci mogą skupić się na wyjaśnianiu pozostałych wyjątków.

Dwóch respondentów wyraziło brak możliwości rozwoju automatyzacji w zakresie swojej głównej aktywności zawodowej. Takie przekonanie wynika z dużej złożoności realizowanych procesów i ich pełnej zależności od nieprzewidywalnego klienta, włącznie z koniecznością wyczuwania ich emocji. Podkreślają oni, że każde z realizowanych zleceń jest inne i nie ma w nich powtarzalnych wzorców. Deklarują oni także, że zaplecze narzędziowe, które obecnie wspiera ich w wykonywaniu pracy, jest już maksymalnie zoptymalizowane.

### 2.3. Wpływ technologii RPA na badane organizacje

#### Wpływ automatyzacji na pracę respondentów

Zgodnie z wcześniej uzyskaną deklaracją szesnastu respondentów, udzielając odpowiedzi, odnosiło się do faktycznego wpływu stosowanej obecnie automatyzacji na ich pracę jako kierowników zespołów (dziesięciu rozmówców) lub ekspertów (sześciu rozmówców). Kierownicy, których zespoły wykorzystują automatyzację w codziennej pracy, podkreślają przede wszystkim korzyści z niej płynące, pod warunkiem, że została ona właściwie wdrożona. Chętnie korzystają ze statystyk i wyników analiz dostarczonych dzięki automatyzacji. Wykorzystują je do lepszego zarządzania zespołami, w tym szczególnie do wymiarowania potrzebnej liczby pracowników, przypisywania zadań zgodnie z aktualnym obciążeniem, a następnie do monitorowania postępów pracy oraz proaktywnego wyszukiwania potencjalnych problemów i tzw. wąskich gardeł. Automatyzacja raportowania pozwala też na aktywne monitorowanie realizacji

celów zespołu i zapewnia lepszą widoczność obszarów, na których należy się skupić. Czterech kierowników wskazało dodatkowo na możliwość lepszego motywowania pracowników przez przypisywanie im ciekawszych i mniej powtarzalnych zadań.

Poza korzyściami związanymi z zarządzaniem zespołem kierownicy deklarują również ogólne usprawnienie działalności, takie jak: przyspieszenie przebiegu procesów, możliwość przetwarzania większej liczby transakcji, a także większą pewność ich poprawnej realizacji w ramach docelowych ram czasowych (SLA). Troje z nich podkreśla wręcz, że wykonywanie kluczowych procesów biznesowych nie byłoby możliwe bez zastosowania przynajmniej częściowej automatyzacji. Dwoje dodatkowo wskazuje, że automatyzacja jest częścią obowiązków pracowników zespołu. Część badanych kierowników zespołów wykorzystuje też automatycznie generowane statystyki do przygotowywania zewnętrznego raportowania.

Eksperti wykorzystujący automatyzację również dostrzegają korzyści z niej płynące, takie jak: przyspieszenie i uproszczenie pracy, mniejsza liczba błędów, korekt i zwrotów (a zatem lepsza ocena ich pracy), a także możliwość realizacji ciekawych zadań zgodnych z wolumenem zadań. Częściej zwracają oni jednak uwagę na niedociągnięcia wykorzystywanych systemów, w szczególności dublowanie pracy ze względu na podwójny obieg dokumentów (elektronicznych i papierowych) oraz nienadążanie rozwoju systemów za potrzebami użytkowników i zmieniającymi się procesami. Takie przypadki wdrożenia automatyzacji spotykają się z dużym oporem wśród pracowników.

Spśród osób niestosujących obecnie automatyzacji trzy na cztery osoby wypowiedziały się pozytywnie w kwestii potencjalnego wpływu wykorzystania narzędzi automatyzacyjnych w ich pracy. Spodziewają się one możliwości przyspieszenia i ułatwienia swoich zadań oraz możliwości łatwiejszego wykrywania i unikania błędów.

## Wpływ automatyzacji na pracę zespołu, którego są częścią

Czternastu respondentów pozytywnie ocenia wpływ automatyzacji na pracę zespołu, którego są częścią. Odnoszą się do przyspieszenia realizacji podstawowych zadań, możliwości skupienia się na ciekawszych przypadkach oraz poświęcenia większej ilości czasu na obsługę klienta lub dokładniejszą analizę rozwiązywanych zagadnień, a także do opcjonalnej redukcji realizowanych nadgodzin. Takie podejście podnosi jakość wykonywanej pracy, co często stanowi o lepszej jej ocenie przez kierowników i współpracowników, ale także zwiększa czerpaną z niej satysfakcję i otwiera nowe możliwości rozwoju. Ta grupa respondentów ocenia automatyzację jako wsparcie w codziennej pracy.

Pięciu respondentów podkreśliło jednak poczucie zagrożenia oraz opór przed wdrażaniem automatyzacji. Taka reakcja była tłumaczona głównie nieoptymalnym sposobem wprowadzania zmian, tj.: dublowaniem pracy, niekompletnym szkoleniem

z obsługi nowych rozwiązań oraz niewłaściwą komunikacją wpływu planowanych zmian na zespół. Według respondentów kierownik zespołu powinien klarownie i otwarcie informować swoich pracowników o celach, korzyściach i potencjalnym wpływie wprowadzanej zmiany. W dwóch przypadkach opór wynikał z uzasadnionej obawy o utratę pracy (planowane były zwolnienia).

Ciekawym rozwiązaniem problemu oporu pracowników do dzielenia się wiedzą była propozycja organizowania warsztatów, w ramach których jest omawiana automatyzacja w innych, ale powiązanych obszarach. Wtedy pracownicy mogą chętniej dzielić się pomysłami usprawnień.

## Wpływ automatyzacji na reprezentowaną organizację

Siedmiu respondentów wskazało faktyczny i mierzalny wpływ wdrożonej automatyzacji na organizację, w której pracują. Efekty te są wykazywane w postaci redukcji czasu realizacji zleceń oraz powiązanej minimalizacji kosztów, a także szybszego dostarczania usługi, a tym samym jej uatrakcyjnienia. Zmniejsza się również liczba błędów i związanych z nimi strat. Przez optymalizację zakresu pracy zespoły są w stanie zrealizować więcej zleceń, co przyczynia się do zwiększania zysków lub lepszej realizacji zadań statutowych. Część z wykorzystywanych rozwiązań jest wręcz niezbędna do prowadzenia działalności. Niektóre automatyzacje przyczyniają się także do zwiększania świadomości konkurowania i prowadzenia lepszej polityki cenowej. Wdrożone usprawnienia są zatem korzystne zarówno z perspektywy klienta, jak i organizacji.

Trzech respondentów wymienia dodatkowo czynniki sukcesu wdrożenia automatyzacji w firmie. Pierwszym z nich jest konieczność ustrukturyzowanego działania mającego swoje umocowanie w ramach wysokiego szczebla zarządczego. Kluczowi interesariusze zmiany powinni ją realnie popierać. Usprawnienia automatyzacyjne powinny być ponadto szczegółowo komunikowane i poprzedzone odpowiednimi szkoleniami, co nie zawsze jest prawidłowo zorganizowane, natomiast dobrze przeprowadzona zmiana może przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracowników. W jednej z organizacji realizowane są również formalne oceny nowych automatyzacji pod kątem wpływu na przebieg całościowego procesu oraz spodziewanych korzyści.

## Zagrożenia wynikające z automatyzacji

Przed zadaniem pytania o zagrożenia wynikające z automatyzacji respondenci nielicznie odnosili się samodzielnie do negatywnych aspektów jej zastosowania, skupiając się znacznie wyraźniej na korzyściach. Zapytani bezpośrednio o potencjalne zagrożenia powiązane z zastosowaniem automatyzacji wymieniali najczęściej skutki, które można skategoryzować w trzech grupach:



- **Rynek pracy:** Redukcja zatrudnienia (wskazana przez 7 respondentów), przy czym warto podkreślić, że faktycznie zwolnienia dokonane ze względu na wdrożoną automatyzację zostały wskazane przez dwóch respondentów. Potencjalnie negatywny wpływ na rynek pracy oraz wywołanie problemu społecznego (4), a także utrudnione wejście na rynek pracy dla osób początkujących (3).
  - **Działanie automatyzacji:** Brak wykrywalności indywidualnych odchyłeń od normy i wynikające z tego konsekwencje, takie jak: korekty, zwroty, kary czy straty finansowe (6), konieczność ciągłej aktualizacji reguł (5), awaria systemu, która przy dużej liczbie zautomatyzowanych transakcji paraliżuje pracę (4), błędnie wdrożona automatyzacja, która niepoprawnie realizuje proces (3), wyciek danych (3) oraz wysokie nakłady na zapewnienie bezpieczeństwa danych (1).
  - **Pracownicy:** Uzależnienie człowieka od technologii (3), brak zrozumienia pracy systemów przez pracowników (2), ograniczanie ludzkiej obserwacji (2), a także odczłowieczenie pracy i negatywny wpływ na relacje pracowników (1), paranoja i strach członków zespołu przed utratą pracy ze względu na złą komunikację, w przypadku kiedy zwolnienia nie są planowane (1), a także złe zarządzanie tymi pracownikami, którzy zostaną – niepełne wykorzystanie ich potencjału (1)
- Respondenci wskazują również, że pracownicy nie są jeszcze świadomi zagrożenia jakim potencjalnie może dla nich być automatyzacja. Nawet jeśli będzie powstawało wystarczająco dużo nowych miejsc pracy, dostrzegają oni, że sytuacja na rynku pracy będzie wymagała dostosowania się personelu, a szczególnie zdobycia nowych kompetencji oraz ich większej otwartości na ciągłe nieuniknione zmiany.

Obszary najczęściej wymieniane przez respondentów jako zagrożone pełną automatyzacją, a zatem o największym prawdopodobieństwie utraty pracy, to: pierwsza linia wsparcia, czyli rozwiązywanie najbardziej powtarzalnych problemów, oraz obsługa klienta; przenoszenie danych między systemami i ich przetwarzanie wraz z podstawową analityką; analiza prawno-administracyjna lub finansowa powtarzalnych zdarzeń na podstawie ustalonych reguł, np.: postępowanie administracyjne, naliczanie podatków, przyznawanie ubezpieczeń i kredytów; księgowość; wyszukiwanie informacji; kierownictwo średniego szczebla przez automatyzację podejmowania decyzji na podstawie danych; procesy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Należy jednak dodać, że w tym momencie jedynie dwóch respondentów zauważa faktyczne zagrożenie utratą pracy w swoim obszarze. Dodatkowo pięciu respondentów wskazuje na potencjalne zagrożenie pracy w przyszłości. Wskazano również jeden przykład, kiedy firma zrezygnowała z wprowadzenia automatyzacji, która miałaby doprowadzić do zwolnienia kilkuset osób, ze względu na priorytet utrzymania wizerunku dobrego pracodawcy przed uzyskaniem bezpośrednich korzyści finansowych.

## Korzyści wynikające z automatyzacji

Większość respondentów, udzielając odpowiedzi na wcześniejsze pytania, już odnosiła się do faktycznych i potencjalnych korzyści z wdrożenia automatyzacji. Najczęściej wymieniane pozytywne aspekty zastosowania takich technologii można skategoryzować w pięciu grupach:

- **Efektywność:** oszczędność czasu i/lub pieniędzy, obniżenie kosztów działania, redukcja zatrudnienia.
- **Jakość:** poprawa jakości realizowanych procesów, kontrola poprawności danych, eliminacja błędów.
- **Organizacja pracy:** praca nie byłaby możliwa bez tych rozwiązań (możliwość osiągnięcia celów organizacji), standaryzacja i systematyzacja pracy, skrócenie i ułatwienie procesów, a także lepsza kontrola ich przebiegu, obniżenie ryzyka przy dużym wolumenie, rozwój firmy, poświęcanie czasu na rzeczy ważne.
- **Konkurencyjność:** szybka reakcja na działanie konkurencji, uatrakcyjnienie oferty i produktów; potencjalnie wzrost konkurencyjności, lepsza obsługa klienta.
- **Pracownicy:** z jednej strony redukcja obciążenia dla zespołu, mniejsze wymagania wiedzy dla części pracowników obsługujących automatyzację, z drugiej strony lepsza wiedza ekspertów i możliwość lepszego zarządzania talentami, możliwość wykorzystania automatyzacji do rozwoju swojej kariery zawodowej (przez aktywne uczestnictwo w usprawnieniach).

## Podsumowanie

Pierwszym celem badania pilotażowego było dokonanie oceny rozpoznawalności zagadnień związanych z automatyzacją w ujęciu ogólnym oraz z automatyzacją procesów biznesowych, jako formalnym terminem wykorzystywanym do określenia zastępowania zadań wykonywanych przez człowieka przez narzędzia IT. Warto przypomnieć, że ta część badania odbywała się przed wprowadzeniem teoretycznym, z zamiarem uniknięcia ukierunkowania pierwszych odpowiedzi i uzyskania jak najbardziej naturalnych definicji. Badanie rozpoznawalności zagadnienia automatyzacji wśród dwudziestu respondentów wykazało wysoki poziom ogólnej znajomości tego obszaru. Na podstawie odpowiedzi udzielonych w ramach pierwszej sekcji pytań można wnioskować znaczącą świadomość głównych cech automatyzacji, które zostały poprawnie zdefiniowane przez wszystkich respondentów. Ponad połowa respondentów już na tym etapie pozytywnie odnosiła się do automatyzacji, przy definiowaniu posługując się głównie językiem korzyści. Takie podejście może sugerować, że postrzeganie pożytku płynącego z automatyzacji przewyższa obecnie poczucie zagrożenia wśród respondentów, co wykazały również kolejne części badania.

W kolejnej sekcji ujawniono natomiast niską rozpoznawalność pojęcia automatyzacji procesów biznesowych oraz powiązanych technologii. Jedynie 20% respondentów trafnie wskazało zastępowanie pracy ludzkiej przez narzędzia IT jako główną cechę wyróżniającą badane zagadnienie. Dedykowane technologie RPA nie zostały wymienione przez żadnego z respondentów, natomiast 15% z nich wskazało przykłady zastosowań technologii, które bezspornie mogą zostać uznane za przykład RPA. Dla kontynuacji badań szczegółowych kluczowa będzie dokładna definicja technologii, które mogą być uznane za automatyzacyjne. Przed wprowadzeniem teoretycznym respondenci często przypisywali bowiem cechy automatyzacyjne narzędziom wspierającym, które dopiero po spełnieniu dodatkowych warunków mogą być potencjalnie uznane za technologie z zakresu RPA.

Badanie nie wykazało zróżnicowania użyteczności automatyzacji pod względem wielkości przedsiębiorstwa lub reprezentowanej branży. Biorąc pod uwagę wyniki drugiej sekcji badania pilotażowego, wydaje się, że przydatność zastosowania technologii RPA może, a być może nawet powinna być oceniana niezależnie od branży czy obszaru działalności przedsiębiorstwa. Znacznie bardziej istotny może okazać się sam proces, który będzie potencjalnie podlegać automatyzacji. Takie wstępne wnioskowanie zbudowano na podstawie trzech obserwacji. Po pierwsze, respondenci reprezentujący te same branże, lecz wykonujący inne rodzaje procesów często prezentowali odmienne opinie w kwestii przydatności wykorzystania technologii RPA (np. prawnicy lub pracownicy administracji publicznej dokonujący oceny powtarzalnych zdarzeń prawnych znacznie chętniej korzystali z pomocy technologii automatyzacyjnych, w porównaniu z kolegami wydającymi jednostkowe, złożone opinie). Po drugie, jeżeli dany proces może podlegać automatyzacji w jednej branży, jest bardzo prawdopodobne, że będzie to również możliwe w zupełnie innym rodzaju działalności (np. automatyzacja wyszukiwania informacji będzie przydatna zarówno w zakresie prawa, jak i dziennikarstwa). Po trzecie, respondenci nigdy nie mówili o możliwości automatyzacji całego obszaru działalności, a jedynie o podprocesach będących częścią ich codziennej pracy. Dla kontynuacji badań jest sugerowane prowadzenie ich w oderwaniu od specjalności badanych przedsiębiorstw, a skupienie się na wykonywanych procesach, a następnie odniesienie ich do branż, w których mogą być wykorzystywane.

Badanie pilotażowe wykazało zarówno możliwość, jak i konieczność rozwoju automatyzacji w badanych przedsiębiorstwach. Zdecydowana większość respondentów przewiduje rozwój automatyzacji w zakresie swojej pracy oraz obszarach powiązanych, wskazując zadania, które potencjalnie mogą być wykonywane przez inteligentne systemy IT. Często podkreślano również potrzebę ciągłego dostosowywania istniejących automatyzacji do zmieniających się zasad postępowania. Takie opinie wskazują na wysoki potencjał rozwoju branży automatyzacyjnej, co wykazują również inne niezależne badania [np. 1, 9], a co za tym idzie, powstaje potrzeba zapewnienia

odpowiedniego wsparcia naukowego i praktycznego w budowaniu wartości i przewagi konkurencyjnej wynikających z wdrożenia tych nowych technologii.

W czasie wywiadów wymieniono liczne kroki przygotowawcze, warunki wstępne, konieczne usprawnienia jak również potencjalne utrudnienia stojące na drodze postępu automatyzacji. Świadczy to o istotności zbudowania odpowiedniego środowiska dla rozwoju automatyzacji, na podstawie dobrego zrozumienia czynników sukcesu. Gruntowana weryfikacja, udokumentowanie i rozpowszechnienie dobrych praktyk w tym zakresie jest zatem realną potrzebą rynku w Polsce, a także luką badawczą, której zapełniania autorka planuje podjąć się w ramach badań szczegółowych.

W ocenie wpływu automatyzacji na pracę respondentów, zarówno będących kierownikami zespołów, jak i ekspertami, znów dominuje język korzyści. Nierzadko automatyzacja stanowi podstawę wykonywanej pracy, a zazwyczaj pełni funkcję niezbędnego wsparcia umożliwiającego poprawne wykonywanie obowiązków zawodowych. Ponadto rozmówcy deklarują, że istotne jest dla nich podniesienie jakości pracy dzięki wykorzystywanym narzędziom, które korzystnie przyczynia się również do oceny ich pracy. Dostrzegają również, że dzięki przejściu części nużących zadań mogą się skupić na rozwiązywaniu ciekawszych zagadnień, co podnosi satysfakcję z wykonywanych zadań. Tego typu pozytywne opinie sugerują, że pracownicy powinni chętnie wspierać rozwój usprawnień automatyzacyjnych w swoich organizacjach, o ile będą odpowiednio zaangażowani w cały proces zmian. Respondenci dostrzegają bowiem różnego rodzaju niedociągnięcia, w szczególności systemowe oraz komunikacyjne, których dopuszczono się w czasie wdrażania automatyzacji, a które utrudniają jej pełne wykorzystanie oraz stanowią podstawę do oporu pracowników przed dalszym jej rozwojem. Jest to kolejny przykład świadczący o konieczności budowania i propagowania dobrych praktyk w obszarze efektywnego wdrażania automatyzacji w przedsiębiorstwach.

Respondenci oceniali również wpływ automatyzacji na organizację, w której pracują. Dla 40% z tych przedsiębiorstw, w których automatyzacja już jest wykorzystywana, zadeklarowano osiągnięcie mierzalnego wzrostu efektywności, wynikającego z redukcji czasu realizacji zadań oraz podniesienia ich jakości. Tego typu pozytywne wyniki sugerują prawdopodobną kontynuację rozwoju usprawnień automatyzacyjnych. W pozostałych organizacjach nie wprowadzono jeszcze odpowiednich mierników, które pozwoliłyby na ocenę faktycznego wpływu wdrażanych technologii na działalność organizacji. Wskazuje to na możliwość wzrostu ich dojrzałości pod kątem świadomej realizacji projektów innowacyjnych w badanym zakresie.

W ostatniej części badania pilotażowego respondenci mieli za zadanie ocenę zagrożeń i korzyści wynikających z zastosowania automatyzacji. W wypowiedziach dominowały pozytywne opinie, szczególnie odwołujące się do podniesienia efektywności pracy, jej jakości, lepszej organizacji wykonywanych zadań, wzrostu konkurencyjności oraz do korzystnego wpływu na poszczególnych pracowników. Takimi

przekonaniami rozmówcy dzielili się podczas całego wywiadu. Inaczej było w przypadku oceny potencjalnych zagrożeń, o których wspomniano zazwyczaj dopiero w odpowiedzi na dedykowane pytanie szczegółowe. Sugeruje to generalnie pozytywne nastawienie do automatyzacji wśród badanych pracowników.

Najczęściej wymieniane ryzyko związane z postępowaniem automatyzacji było związane z rynkiem pracy i potencjalną redukcją zatrudnienia. Materializacja tego problemu wydaje się jednak być jeszcze odległa w czasie, gdyż realne zwolnienia wskazano jedynie w około 10% organizacji już stosujących badane technologie. Takie poczucie bezpieczeństwa może być jednak mylące, w szczególności w odwołaniu do międzynarodowych prognoz w tym zakresie. Wskazane jest dokonanie szczegółowej oceny potencjalnego wpływu automatyzacji na wzrost bezrobocia w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej zagrożonych stanowisk lub branż oraz oceny czynnika materializacji tego ryzyka w czasie. Wyniki takiego badania stanowiłyby istotną rekomendację dla obecnych i przyszłych pracowników wskazującą wachlarz kompetencji, które warto rozwijać, aby uniknąć negatywnego wpływu nadchodzących zmian.

Pozostałe zagrożenia wymieniane przez rozmówców odnosiły się do złego funkcjonowania wdrożonej automatyzacji i powiązanych utrudnień, takich jak: korekty, niewykrywanie przypadków odbiegających od normy, awarie czy wyciek danych. Wskazywano również na potencjalnie negatywny wpływ na pracowników wynikający głównie z uzależnienia od technologii. Należy podkreślić, że w większości były to hipotetyczne przykłady, nieodnoszące się do rzeczywistości występujących problemów. Warto jednak wziąć je pod uwagę przy budowaniu efektywnego środowiska automatyzacji w przedsiębiorstwie, dlatego reakcje na kluczowe ryzyka powinny stanowić istotną część budowania dobrych praktyk w badanym obszarze.

Badania pilotażowe sugerują wysoki potencjał poszerzania przestrzeni oddziaływania technologii automatyzacyjnych w ramach wybranych procesów biznesowych. Wykazują również potrzebę pogłębiania wiedzy wśród organizacji, które mogłyby rozwijać automatyzację, szczególnie w zakresie dostępnych rozwiązań technologicznych, dobrych praktyk wdrożeniowych oraz czynników sukcesu. Potencjalnie istotny jest również wpływ automatyzacji na poczucie bezpieczeństwa pracowników i kształtowanie ich decyzji dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Wykazano tym samym potrzebę pogłębiania badań i rozpowszechniania wynikających z nich rekomendacji, w celu zwiększania świadomości w zakresie optymalnego wdrażania automatyzacji procesów biznesowych wśród menadżerów oraz potencjalnego wpływu na rozwój kariery zawodowej pracowników.

Zastosowana matryca badawcza może być wykorzystana w badaniach docelowych przy modyfikacji koniecznej ze względu na ich ilościowy charakter. Pytania w ankietach będą głównie zamknięte, ale również pogłębiona zostanie ich szczegółowość. Zwłaszcza dotyczy to zagadnień z zakresu przydatności i wpływu technologii automatyzacyjnych na badane organizacje w celu uzyskania dokładniejszego

obrazu mierzalnych korzyści i zagrożeń związanych z wdrożeniami, a także utworzenia szczegółowej matrycy procesów podatnych na automatyzację. Warto ponadto przyjąć w kontynuacji badań spojrzenie uwzględniające poziom dojrzałości technologicznej w analizowanych organizacjach, jak również horyzont czasowy planowanych wdrożeń automatyzacyjnych.

## Bibliografia

- [1] Accenture, *Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*, Accenture Technology R&D, 2016.
- [2] Autor, D.H., *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*, "Journal of Economic Perspectives" 2015, Vol. 29/3.
- [3] Davenport T.H., Kirby J., *Beyond Automation*, "Harvard Business Review", June 2015.
- [4] Ford M., *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, Basic Books, 2015.
- [5] Fung H.P., *Criteria, Use Cases and Effects of Information Technology Process Automation (ITPA)*, ResearchGate, 2014.
- [6] Institute for Robotic Process Automation, *Introduction to Robotic Process Automation*, 2015.
- [7] Lacity M.L., Willcocks L.P., *Robotic Process Automation at Telefónica O2*, MIS Quarterly Executive, March 2016.
- [8] LeClair C., *The Forrester Wave™: Robotic Process Automation, Q1 2017*, Forrester, 2017.
- [9] McKinsey & Company, *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, McKinsey Global Institute, 2013.
- [10] Slaby J.R., *Robotic Automation Emerges as a Threat to Traditional Low-Cost Outsourcing*, HfS Research, October 2012.
- [11] Sutherland C., *Framing a Constitution for Robotistan*, HfS Research, 2013.
- [12] Willcocks L.P., Lacity M.L., Craig A., *The IT Function and Robotic Process Automation*, "The Outsourcing Unit Working Research Paper Series" 2016, Vol. 15/05.
- [13] Willcocks L.P., Lacity M.L., *Robotic Process Automation at Xchanging*, "The Outsourcing Unit Working Research Paper Series", June 2015.
- [14] Willcocks L.P., Lacity M.L., *Service Automation: Robots and the Future of Work*, Steve Brookes, 2016.

---

## ZNACZENIE I ROLA AUTOMATYZACJI PROCESÓW BIZNESOWYCH – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

### Streszczenie

Głównym celem badawczym artykułu jest ocena znaczenia i roli automatyzacji procesów biznesowych (*Robotic Process Automation, RPA*) deklarowanych przez pracowników przedsiębiorstw w Polsce. Analiza materiałów źródłowych wykazała wysoki potencjał pozytywnego wpływu automatyzacji na efektywność stosujących ją przedsiębiorstw. Cele badania obejmowały ogólną ocenę rozpoznawalności koncepcji i technologii RPA, ocenę ich przydatności oraz potencjału zastosowania w danej branży, a także deklarację wpływu ich zastosowania na codzienną pracę menadżerów i pracowników oraz na organizację. Główna część została oparta na badaniach pilotażowych, które będą podstawą późniejszej dysertacji doktorskiej. Zostały przeprowadzone na podstawie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami różnych branż i obszarów potencjalnych zastosowań technologii RPA w celu ukazania obecnego spektrum oddziaływania tej koncepcji.

Badania pilotażowe sugerują wysoki potencjał poszerzenia zakresu zastosowania technologii automatyzacyjnych w ramach wybranych procesów biznesowych. Wykazują również potrzebę pogłębiania wiedzy wewnątrz organizacji, które mogłyby rozwijać automatyzację, szczególnie w zakresie dostępności rozwiązań, dobrych praktyk wdrożeniowych oraz czynników sukcesu. Potencjalnie istotny jest również wpływ automatyzacji na poczucie bezpieczeństwa pracowników i kształtowanie ich decyzji dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Wykazano tym samym potrzebę pogłębienia badań i rozpowszechniania wynikających z nich rekomendacji, w celu zwiększania świadomości w zakresie optymalnego wdrażania automatyzacji procesów biznesowych zarówno wśród kierowników, jak i pracowników.

**SŁOWA KLUCZOWE: AUTOMATYZACJA, AUTOMATYZACJA PROCESÓW  
BIZNESOWYCH, INNOWACYJNE TECHNOLOGIE, INNOWACYJNE ORGANIZACJE**

---

## IMPORTANCE AND ROLE OF ROBOTIC PROCESS AUTOMATION – PILOT RESEARCH RESULTS

### Abstract

The research objective was to assess the importance and role of robotic process automation (RPA) declared by employees of Polish enterprises. Initial analysis of specialist literature has

revealed a high potential of positive impact of automation on organizational efficiency. The goals of the research covered the assessment of RPA concept and technology recognisability, verification of RPA usability and potential in different business areas, as well as the claimed impact of the automation technology on daily work of managers, employees and the organization. The article is based on pilot research, aimed to be a baseline of planned doctoral thesis. The study was conducted as a set of in-depth interviews among the representatives of different business areas, with the aim of revealing the potential impact of RPA concept. The pilot research suggest high possibilities to broaden the range of automation technologies' use in some of the business processes. It was also concluded that there is a strong need of extending the automation-related knowledge within the organizations, especially in regards the available technologies, best practice and success factors. Moreover, the impact of automation on the job security and self-development decision making was exposed. Based on the above findings the study successfully demonstrated the need to intensify further research in this area and to spread the related recommendations, with the aim of raising the awareness on optimal robotic process automation implementations, among both the managers and employees.

**KEY WORDS: AUTOMATION, BUSINESS PROCESS AUTOMATION, INNOVATIVE TECHNOLOGY, INNOVATIVE ORGANIZATION**

**JEL: M1**



---

# KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

## Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

## Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

---

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 150 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://www.pan.pl)

Adres:  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: [oik@sgh.waw.pl](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466



0137 5466