

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 3 (182) 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



Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE”, wydawany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jest najstarszym w Polsce czasopismem z zakresu nauk o zarządzaniu. Kwartalnik publikuje artykuły dotyczące teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim.

Potwierdzeniem wysokiego poziomu naukowego kwartalnika jest najwyższa kategoria punktacji dla polskich czasopism naukowych przyznana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a wcześniej Komitet Badań Naukowych.

Kwartalnik „ORGANIZACJA I KIEROWANIE” to niezwykle cenne kompendium wiedzy zarówno dla naukowców, jak i praktyków oraz menedżerów.

PRENUMERATA I SPRZEDAŻ INDYWIDUALNA

Prenumerata roczna z 20% rabatem obejmuje:

– cztery numery w języku polskim (124,80 zł po rabacie)

Istnieje możliwość zakupu pojedynczych numerów:

– w języku polskim, cena 1 egz. 39,00 zł

– w języku angielskim, cena 1 egz. 45,00 zł

W specjalnej ofercie – roczniki 2009–2015 z rabatem 40%.

REKLAMY I OGŁOSZENIA

Zapraszamy do zamieszczania reklam, ogłoszeń związanych z działalnością naukową, edukacyjną, szkoleniową, a także artykułów sponsorowanych.

Szczegóły dotyczące formatów reklam, sposobu ich przygotowania, a także cennik znajdują się na stronie internetowej OiK: www.sgh.waw.pl/oik/

KONTAKT

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl, oik@sgh.waw.pl

tel. (22) 564 95 34

adres do korespondencji:

Oficina Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

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 Vallendar, 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 3 (182) 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 Głińska-News, 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**

Ester 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 techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@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: Joanna Cewińska, Wojciech Czakon, Tomasz Czapla, Aleksandra Grzesiuk, Jan Jeżak, Krystyna Kmiołek, Czesław Mesjasz, Marta Moczulska, Mieczysław Morawski, Krystyna Poznańska, Łukasz Skowron, Beata Skowron-Mielnik, Agata Sudolska, Tadeusz Wawak, Czesław Zajęc, Maciej Zastempowski.

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 Przechodzka

Skład i łamanie: DM QUADRO

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Zamówienie 146/XI/18

Maciej Urbaniak	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Maria Aluchna, Izabela Koładkiewicz	
DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO. PERSPEKTYWA RADY NADZORCZEJ	11
CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICE. THE BOARD PERSPECTIVE	31
Tomasz J. Dąbrowski	
WARTOŚCI ORGANIZACYJNE SPÓŁEK PUBLICZNYCH W POLSCE	33
CORPORATE VALUES SYSTEMS OF PUBLIC COMPANIES IN POLAND	48
Joanna Haffer, Rafał Haffer	
OSOBISTE A ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ	49
PERSONAL VERSUS TEAM WORK ENGAGEMENT	75
Andrzej Lis	
ROZWÓJ BADAŃ NAUKOWYCH W ZAKRESIE ZDOLNOŚCI ABSORPCYJNEJ ORGANIZACJI	77
DEVELOPMENT OF RESEARCH ON ABSORPTIVE CAPACITY	95
Grzegorz Leszczyński, Marek Zieliński	
ZAUFANIE SPRZEDAWCY DO KLIENTA A ZACHOWANIA SPRZEDAŻOWE W KONTEKŚCIE RYNKU INSTYTUCJONALNEGO	97
SALESPERSON TRUST IN CUSTOMER AND SELLING BEHAVIOUR ON BUSINESS-TO-BUSINESS MARKET	112
Dorota Roszkowska	
ZNACZENIE I SPOSÓB POMIARU OTWARTOŚCI INNOWACYJNEJ POMIOTÓW GOSPODARCZYCH	113
THE SIGNIFICANCE AND MEASUREMENT METHODS OF ORGANIZATION'S INNOVATION OPENNESS	127
Dawid Szostek	
POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A SKŁONNOŚĆ PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH	129
SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WILLINGNESS OF EMPLOYEES TO COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS	143

Mateusz Minda, Elżbieta Kasprzak

CZYNNIKI KONTEKSTU PRACY I KSZTAŁTOWANIE PRACY JAKO PREDYKTORY PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI	145
FACTORS OF THE WORK CONTEXT AND JOB CRAFTING AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT	161

Marcin Kardas

FORMY WSPÓŁPRACY UCZELNI W MODELU OTWARTEJ INNOWACJI	163
FORMS OF UNIVERSITY COOPERATION IN THE MODEL OF OPEN INNOVATION	177
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN	178
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	179

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Oddając kolejny w tym roku numer Naszego Czasopisma, mamy nadzieję, że artykuły w nim zawarte przyczynią się do ożywionej dyskusji naukowej.

Dowodem tego są cenne i interesujące rozważania Autorów publikowanych tekstów w tym numerze Kwartalnika, które oparte są na wynikach przeprowadzonych badań zarówno literaturowych, jak i empirycznych.

Pierwsze z zamieszczonych w tym numerze opracowań, przygotowane przez Marię Aluchną i Izabelę Kołodkiewicz, zostało poświęcone dobrym praktykom ładu korporacyjnego, które stanowią istotny element w procesie tworzenia i kształtowania zasad współpracy między poszczególnymi akcjonariuszami i interesariuszami w spółce giełdowej. Świadczą o tym interesujące wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Autorki, w których respondentami byli członkowie rad nadzorczych polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Z tekstem tym dobrze koresponduje artykuł Tomasza J. Dąbrowskiego, który poświęcił swoją uwagę identyfikacji i porównaniu systemów wartości korporacyjnych występujących w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Za wartościowe należy uznać zamieszczone w nim wyniki badań empirycznych, które wskazują, że w procesach komunikacji z interesariuszami ważną rolę odgrywają zasady i kodeksy postępowania etycznego.

Joanna Haffer i Rafał Haffer w swoim opracowaniu poświęcili uwagę problemowi związanemu z osobistym i zespołowym zaangażowaniem w pracę. Zaprezentowane przez Autorów interesujące rozważania wskazują, iż osobiste zaangażowanie w pracę jest zasadniczo zależne od zasobów i wymagań pracy. Z kolei zespołowe zaangażowanie w pracę jest konstruktem zdecydowanie bardziej złożonym, kolektywnym, zależnym od indywidualnych działań i cykli interakcji między członkami zespołu, odpowiedzialnymi za tworzenie podzielanego schematu zachowań.

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

Andrzej Lis przeprowadził analizę bibliometryczną liczby publikacji z zakresu zdolności absorpcyjnej organizacji. Analiza ta umożliwiła zidentyfikowanie kluczowych obszarów oraz określenie kierunków dalszych badań nad tą problematyką.

Tekst Grzegorza Leszczyńskiego i Marka Zielińskiego koncentruje się na zagadnieniach dotyczących kształtowania zaufania sprzedawcy do klienta na rynku instytucjonalnym. Interesujące wyniki badań własnych przeprowadzonych przez Autorów wykazały, iż na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem nie ma wpływu poziom kształtowanego wobec niego zaufania.

Dorota Roszkowska przeprowadziła krytyczną analizę sposobów oceny poziomu otwartości innowacyjnej przedsiębiorstw. Jej wyniki pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych czynników, które należy uznać za elementy otwartości innowacyjnej podmiotu.

Dawid Szostek w swoim artykule próbuje odpowiedzieć na pytanie, jakiego rodzaju zachowania kontrproduktywne pracowników mogą być wywołane brakiem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej? Przedstawione przez Autora analizy wyników badań literaturowych i empirycznych wskazują, iż poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ma przełożenie na konkretne zachowania pracowników.

Mateusz Minda oraz Elżbieta Kasprzak w swoim opracowaniu starali się ustalić, czy indywidualne czynniki kontekstu pracy (takie jak: wiek, staż pracy) oraz cechy zakładu pracy (podmiot publiczny vs. prywatny) kształtują przywiązanie do organizacji. Interesujące wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Autorów wskazują, że kształtowanie pracy (przejawiające się aktywnością pracownika nastawioną na usprawnianie pracy własnej służącej odnajdywaniu sensu w pracy), wiek oraz typ zakładu pracy są istotne dla przywiązania osoby zatrudnionej do organizacji.

Z kolei Marcin Kardas zaprezentował różne formy współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym w ramach modelu otwartej innowacji. Przedstawione przykłady różnych form współpracy w ramach modelu otwartej innowacji wskazują, iż koncentrują się one na wspólnych przedsięwzięciach badawczych lub infrastrukturalnych.

Pragniemy Państwu przypomnieć (o czym informowaliśmy w pierwszym numerze wydanym w tym roku), iż chcąc umiędzynarodowić zasięg naszego czasopisma, od 2019 roku na łamach Naszego Kwartalnika będą publikowane wyłącznie teksty w języku angielskim. Redakcja będzie przyjmować od Państwa artykuły wyłącznie w języku angielskim. Dlatego też 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 zagranicy 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, należycie skorygowany w wersji angielskojęzycznej (z uwzględnieniem *native copyreader*), będzie stanowić przyczynek do wzrostu indeksu cytowań w międzynarodowych bazach czasopism.

Nowe szczegółowe wymagania redakcyjne dla tekstów w języku angielskim opublikujemy w naszej stronie internetowej.

Życzę ciekawej lektury!
Maciej Urbaniak

DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO. PERSPEKTYWA RADY NADZORCZEJ

Wprowadzenie

Dobre praktyki ładu korporacyjnego¹ stanowią istotny element w procesie tworzenia i kształtowania zasad współpracy między poszczególnymi akcjonariuszami i interesariuszami w spółce giełdowej [27, 28]. Będąc przykładem procesu samoregulacji spółek, dostarczają one reguł działania dla zarządów, rad nadzorczych i akcjonariuszy w odniesieniu do komunikacji i polityki informacyjnej, realizacji funkcji nadzorczych oraz budowania systemów wewnętrznych mechanizmów kontrolnych i motywacyjnych najwyższej kadry menedżerskiej [2]. Po publikacji w Wielkiej Brytanii w 1992 r. pierwszego europejskiego zbioru zasad pt. *Cadbury Code* do 2014 r. pojawiło się na świecie 345 tego typu dokumentów, w tym liczba pierwszych wersji zbiorów dobrych zasad wynosiła 91, a pozostałe 254 stanowiły ich kolejne wersje [14, s. 225].

W Polsce pierwszy dokument dobrych praktyk ładu korporacyjnego opracowano w 2002 r. i od tego czasu przeszedł on szereg większych i mniejszych zmian. W sumie przygotowano już 6 jego wersji. Funkcjonowanie tego typu samoregulacji jest przedmiotem wielu opracowań, które dotyczą zagadnień, takich jak: podejście

* **Dr hab. Maria Aluchna, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr hab. Izabela Koładkiewicz, prof. ALK** – Akademia Leona Koźmińskiego.

¹ W literaturze przedmiotu można zaobserwować pewną różnorodność w określaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego. W polskiej literaturze przedmiotu obok terminu dobre praktyki ładu korporacyjnego można również znaleźć określenia, takie jak zasady dobrych praktyk lub kodeksy dobrych praktyk. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu można z kolei spotkać się z takimi pojęciami jak: *corporate governance codes*, *best practices of corporate governance* oraz *Corporate Governance Principles*. Celem ujednoczenia rozważań, na potrzeby artykułu, zostały przyjęte takie terminy jak: zasady dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz dobre praktyki ładu korporacyjnego; będą one stosowane zamiennie.

spółek do ich stosowania [9, 10], ocena aktywności spółek w tym zakresie przez innych uczestników rynku kapitałowego [23] czy porównywanie zawartości różnych zbiorów zasad dotyczących nowych rozwiązań (niezależny członek rady nadzorczej, komitety w radzie nadzorczej).

Niniejszy artykuł wpisuje się w ten nurt badawczy. Jego celem jest poszerzenie dotychczasowej wiedzy dotyczącej funkcjonowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego, w szczególności w zakresie roli rady nadzorczej, która angażuje się w szeroko rozumiany nadzór nad spółką, jest współodpowiedzialna za prowadzoną przez nią politykę informacyjną, w tym ze stosowania dobrych praktyk. Zagadnienie to jest tym ważniejsze, iż zapisy wprowadzone Zaleceniem Komisji Europejskiej oraz nowelizacja ustawy o rachunkowości zwiększają odpowiedzialność rady nadzorczej. Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badań jakościowych – wywiadów z 21 rozmówcami, którzy posiadają doświadczenia z wielu rad nadzorczych polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie. Przeprowadzone badania miały na celu poznanie, jak badani członkowie rad oceniają przydatność dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz jaką rolę pełni rada w procesie określania polityki ich stosowania.

Artykuł ma następującą strukturę. W pierwszym punkcie przybliżono koncepcję dobrych praktyk ładu korporacyjnego, wskazując na zalety i wady samoregulacji środowiskowej. W drugim punkcie omówiono dobre praktyki ładu korporacyjnego obowiązujące na GPW w Warszawie z uwzględnieniem ich historycznego rozwoju. Punkt trzeci wskazuje potencjalne sfery zaangażowania rady nadzorczej w odniesieniu do tych zasad. Założenia przeprowadzonych badań zastały zawarte w punkcie czwartym, a ich wyniki zostały zaprezentowane w punkcie piątym. Dyskusja wyników wraz z wnioskami kończy artykuł.

1. Dobre praktyki ładu korporacyjnego

1.1. Zakres i cele dobrych praktyk

Ład korporacyjny (*corporate governance*) jest nie tylko jednym z dynamicznie rozwijających się zagadnień w literaturze z zakresu zarządzania, finansów i ekonomii, lecz także stanowi bardzo ważny element funkcjonowania każdej gospodarki [27]. Zgodnie z definicją przyjętą przez OECD ład korporacyjny dąży do zapewnienia realizacji celów i oczekiwań grup interesariuszy, takich jak: akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne [30]. Oznacza to, że ład korporacyjny koncentruje się na określeniu struktury obejmującej zestaw mechanizmów kontrolnych i motywacyjnych, które mają na celu zwiększanie efektywności spółki przy zapewnianiu ochrony interesów akcjonariuszy i ograniczeniu ryzyka jej funkcjonowania [5].

Prowadzone badania empiryczne z zakresu *corporate governance* pozwoliły, z jednej strony, na określenie charakterystyki przedsiębiorstwa i struktury nadzorczej, które mają szansę na zwiększenie wartości lub zyskowności spółki, a z drugiej strony, umożliwiły identyfikację głównych słabości przyczyniających się do kryzysów i skandali korporacyjnych. Konfrontacja wyników badań z praktyką spółek oraz działaniem regulatorów i różnych instytucji sprzyja rozwojowi dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Oznacza to, że realizacja celów akcjonariuszy, ale także i oczekiwań interesariuszy jest wspierana przez wdrażanie regulacji i dobrych praktyk, które określają prawa i obowiązki stron, jak również formułują standardy i rekomendacje dotyczące poszczególnych obszarów relacji między akcjonariuszami, zarządem a radą nadzorczą oraz uczestnikami rynku kapitałowego [5]. Dobre praktyki nadzoru korporacyjnego oferujące zestaw pożądanych działań realizowanych przez spółki w odniesieniu do aktywności akcjonariuszy, funkcjonowania rady, polityki informacyjnej czy strukturyzowania płacy zarządzających stają się oczywistym standardem, bez którego trudno jest uzyskać zainteresowanie ze strony inwestorów. Zestawy rekomendacji operacjonalizują funkcjonowanie spółki, stanowią czytelny kierunek rozwoju struktur nadzorczych i ułatwiają ocenę spółki przez inwestorów i interesariuszy. W praktyce rekomendacje ładu korporacyjnego dotyczą następujących obszarów [15, 20]:

- funkcjonowania walnego zgromadzenia, ochrony i wykonywania praw akcjonariuszy,
- funkcjonowania, składu i struktury rady nadzorczej (rady dyrektorów),
- strukturyzowania płacy kadry zarządzającej,
- przejrzystości i relacji inwestorskich,
- stosowanych standardów rachunkowości oraz roli audytora,
- systemów wewnętrznych mechanizmów kontrolnych,
- regulacji i praktyki fuzji oraz przejęć,
- monitoringu ze strony pracowników (*whistle blowing*).

Dobre praktyki są formułowane jako rekomendacje lub zalecenia, a ich stosowanie opiera się na zasadzie *comply or explain* [15]. Zgodnie z tą zasadą, jeśli spółki nie stosują danej zasady, to muszą o tym poinformować uczestników rynku i podać powód takiego stanu rzeczy. Stosowanie dobrych praktyk odbywa się na zasadzie dobrowolności, co oznacza, że w przypadku ich niestosowania spółki nie ponoszą żadnych sankcji ani nie są ścigane z urzędu. Konsekwencje są natomiast wyciągane w przypadku, gdy spółki nie przestrzegają wymogów dotyczących polityki informacyjnej i nie raportują o stosowaniu bądź niestosowaniu określonych zasad.

1.2. Zalety i słabości dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Problematyka dobrych praktyk stanowi istotny nurt w badaniach nad funkcjonowaniem ładu korporacyjnego. Analizy dotyczą dynamiki, motywacji i skuteczności

rekomendacji [4], stosowania lub braku stosowania zasad [23] oraz jakości wyjaśnienia odstępstw [34, 35], znaczenia w kontekście wartości spółek [33], a także roli narodowego porządku instytucjonalnego [43]. Prowadzone badania wskazują na pozytywną rolę dobrych praktyk w procesie kształtowania postępowania spółek, w tym podnoszenia standardów ich przejrzystości, funkcjonowania rady nadzorczej czy budowania relacji z akcjonariuszami. Pozytywny efekt jest szczególnie podkreślany w przypadku krajów o słabszym porządku instytucjonalnym i mniej skutecznym systemie prawnym [2, 8, 20]. Idea dobrych praktyk jest doceniana za dużą elastyczność i dobrowolne podejście spółek do ich stosowania [33], co pozytywnie oddziałuje na stopniowe wdrażanie kolejnych zaleceń.

Jednocześnie jednak dobre praktyki wykazują pewne słabości. Przede wszystkim wątpliwość budzi dość jednolity charakter rekomendacji, które niekoniecznie odpowiadają potrzebom poszczególnych rynków. Specyfiki narodowe ograniczają także interpretację zapisów i oświadczeń spółek, gdyż np. niezależność członków rady może być różnie definiowana i rozumiana. Ponadto wskazuje się na brak audytu raportów o ich stosowaniu, elastyczność interpretacji [26, 28], dużą swobodę spółek i niską formalizację zapisów [33]. Proces instytucjonalizacji dobrych praktyk jest złożony i bardzo uzależniony od warunków konkretnego przypadku krajowego. W obliczu braku audytu panuje przekonanie, iż trudności w weryfikacji zapisów oświadczeń o stosowaniu dobrych praktyk powinny być uzupełnione reakcją inwestorów, którzy wykażą dezaprobatę dla niestosowania zasad. Skuteczność dobrych praktyk bazuje więc na założeniu, iż w długim okresie spółki stosujące się do przygotowanych zasad będą postrzegane przez rynek jako bezpieczniejsze i będą lepiej oceniane przez inwestorów jako te, które bardziej chronią ich interesy, notują niższe ryzyko i mogą przynieść większą wartość dla akcjonariuszy [3]. Zgodnie z tymi założeniami wszyscy uczestnicy rynku korzystają na ustaleniu wyższych standardów postępowania, które sprowadzają się do większej przejrzystości i formalizacji procesów decyzyjnych. Analizy i raporty branżowe wskazują, iż wyższe standardy ładu korporacyjnego sprzyjają lepszej ocenie przez inwestorów oraz osiągnięciu lepszych wyników finansowych. Badania te potwierdzają pozytywne zależności zarówno dla spółek amerykańskich, azjatyckich, Europy Zachodniej [33], jak i Europy Środkowej i Wschodniej [8]. Warto jednak zauważyć, iż założenie o efektywnej ocenie przez rynek kapitałowy wymaga, by był on płynny i faktycznie odgrywał znaczenie w gospodarce, co jest znacząco ograniczone w przypadku krajów i spółek cechujących się silną koncentracją własności [33]. Ponadto wyniki badań wskazują na brak zależności między stosowaniem dobrych praktyk a wyceną spółki lub poddają pod wątpliwość kierunek tej zależności.

1.3. Dobre praktyki ładu korporacyjnego na GPW w Warszawie

Rozwój polskiego systemu ładu korporacyjnego jest związany z procesem transformacji, w tym przede wszystkim z działaniami na rzecz tworzenia instytucji, budowy rynku kapitałowego, prywatyzacji i tworzenia prawa, jak również z rozwojem gospodarki i ekspansją spółek założonych po 1990 roku [3]. Trzecim istotnym z punktu widzenia rozwoju systemu ładu korporacyjnego procesem jest integracja ze strukturami Unii Europejskiej i harmonizacja prawa. W efekcie polski system *corporate governance* cechuje się określoną specyfiką, która odpowiada klasycznej charakterystyce przedstawionej przez Berglöfa i Claessensa [7]. Do głównych cech zalicza się: słabość mechanizmów zewnętrznych i duże znaczenie mechanizmów wewnętrznych, niedostateczną ochronę inwestorów i niewystarczające standardy przejrzystości, jak również znaczną koncentrację własności i częste angażowanie się akcjonariuszy większościowych w zarządzanie [7].

Formułowanie dobrych praktyk ładu korporacyjnego stanowi integralną część wspomnianych trzech procesów [39]. Pierwszy dokument dobrych praktyk sformułowany przez Forum Corporate Governance we współpracy z GPW w Warszawie powstał w 2002 r. i od tego czasu poddawany jest kolejnym rewizjom. Zmiany w dokumentach dobrych praktyk dotyczą kluczowych obszarów polityki informacyjnej, wykonywania praw akcjonariuszy oraz struktury i funkcjonowania rady nadzorczej [3]. Ich wprowadzenie było głównie wynikiem działań GPW w celu harmonizacji zapisów dobrych praktyk z rekomendacjami Unii Europejskiej, porządkowaniem zapisów dokumentu oraz aktualizacją niektórych zasad. Ewolucja zapisów dobrych praktyk, jak i zakres ich stosowania jest przedmiotem badań od wielu lat [3, 9, 10]. Historycznie i strukturalnie główne trudności w stosowaniu dobrych praktyk dotyczyły polityki informacyjnej i przejrzystości spółek oraz funkcjonowania i struktury rady nadzorczej, w tym głównie niechęci spółek do tworzenia komitetów, braku członków niezależnych w radzie, braku sprawozdania z działalności rady [3, 9, 10].

Obowiązujący od 1 stycznia 2016 r. dokument „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” [15] składa się z sześciu zasadniczych części, które dotyczą obszarów, takich jak: polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami, zarząd i rada nadzorcza, systemy i funkcje wewnętrzne, walne zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami, konflikt interesów i transakcje z podmiotami powiązаныmi oraz wynagrodzenia. Autorzy „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016” dążyli do uwzględnienia rekomendacji unijnych i wprowadzenia zasad, które stanowią obecnie ważne obszary, w szczególności kwestie przejrzystości, transakcji z podmiotami powiązаныmi oraz strategii kształtowania polityki wynagradzania kadry zarządzającej. W dokumencie wprowadzono także podział na rekomendacje i zasady szczegółowe. Najnowsze opracowanie dotyczące stosowania dobrych praktyk wskazuje na utrzymanie się problemów związanych z polityką informacyjną, zwłaszcza w zakresie zapisu i transmisji

WZA, systemów zarządzania ryzykiem, publikacji polityki wynagradzania zarządzających, opisu polityki różnorodności, określenia sytuacji konfliktu interesów, niezależności audytora, podziału zadań i odpowiedzialności członków zarządu oraz niezależności członków rady nadzorczej [31].

2. Rada nadzorcza a dobre praktyki ładu korporacyjnego

Zgodnie z zapisami Krajowego Standardu Rachunkowości nr 9: publikowanie w „Sprawozdaniu z Działalności informacji na temat przyjętych zasad ładu korporacyjnego czyni spółkę bardziej przejrzystą” (pkt 6.40) [24]. Choć kluczowym aktorem w procesie realizacji polityki informacyjnej jest zarząd spółki, to ze względu na strategiczne znaczenie tej polityki dla spółki należy uznać, że rada nadzorcza powinna być zaangażowana w proces tworzenia jej założeń. Potrzebę tę wskazują m.in. zapisy ustawy o rachunkowości (art. 4a), według których „Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe, skonsolidowane sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej spełniały wymagania przewidziane w ustawie” [40]. Ponadto pkt 20 Zalecenia Komisji 2014/208/UE rekomenduje zaangażowanie rady w monitorowanie informacji ujawnianych przez spółki. Od członków rady oczekuje się, że będą zachęcać zarząd do przedstawiania wyjaśnień wysokiej jakości w przypadku braku stosowania zasad ładu korporacyjnego. W ostatniej modyfikacji „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” (DPSN, 2016) wprowadzono z kolei zasadę II.Z.10., która stawia przed radą zadanie dokonania oceny sposobu wypełniania przez spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących ich stosowania [15].

Powyższe regulacje, jak również prowadzone badania wskazują na znaczenie rady nadzorczej w procesie komunikacji spółki z rynkiem na temat stosowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Odnotowują one również akceptację formułowanych rekomendacji przez spółki, która przejawia się w deklaracjach o ich stosowaniu (pełnym lub częściowym) [31]. Praktyka, niestety, wskazuje, że wysoki poziom deklaracji nie przekłada się na ich rzeczywiste stosowanie, a jest raczej przejawem chęci spełnienia przez spółki oczekiwań GPW. Wśród słabości dobrych praktyk ładu korporacyjnego należy wskazać postrzeganie ich przez spółki jako formalność, którą należy wypełnić. Działania takie obniżają jakość polityki informacyjnej i podważają sens formułowania dobrych praktyk. Mogą one także wskazywać, że kadra zarządzająca próbuje wykorzystać przewagę w dostępie do informacji nad akcjonariuszami, celem zmniejszenia poziomu ich monitoringu [45]. W takiej sytuacji aktywna postawa rady nadzorczej może przyczynić się do poprawy jakości polityki informacyjnej. Poznanie więc, jak rady nadzorcze postrzegają dobre praktyki ładu korporacyjnego oraz jak

widzą swoją rolę w określaniu założeń polityki stosowania bądź nie tego typu zasad przez spółki, stanowi ważne zadanie badawcze.

3. Metodyka badań

Celem badania było poznanie perspektywy postrzegania przez członków rad nadzorczych dobrych praktyk ładu korporacyjnego, w tym określenie, jak oceniają ich użyteczność oraz jakie są możliwości działania rady w tym zakresie. O potrzebie poznania perspektywy członków rad decydował fakt, że eksploracja/zgłębianie fenomenu funkcjonowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego na danym rynku kapitałowym w dużej mierze koncentruje się na badaniu źródeł wtórnych. Przyjmują one najczęściej postać analiz oświadczeń spółek [np. 4, 9], porównywaniu kolejnych wersji dokumentów dobrych praktyk ładu korporacyjnego [np. 41] lub wykorzystywaniu metod ilościowych poszukujących zależności między stosowaniem zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego a wynikami spółek [np. 1, 26]. Wyniki tych badań pozwalają poznać podejście spółek do nich, jak również zidentyfikować pojawiające się trendy zmian w tej sferze. Nie zapełniają jednak luki wiedzy na temat zachowań innych, oprócz zarządów spółek, interesariuszy, którzy powinni być zaangażowani w określenie założeń polityki *comply or explain* realizowanej przez spółkę. Objęcie badaniami członków rad nadzorczych jest więc istotnym krokiem w kierunku jej uzupełnienia.

Cel badań, ukierunkowany na rozwój teorii, warunkował jakościowy i indukcyjny charakter badań [12, 17]. Jakościowe dane umożliwiają wgląd w badane zjawisko [16]. Pozwalają też na jego zrozumienie z perspektywy zaangażowanych w niego aktorów [18]. Takich możliwości nie tworzą metody ilościowe i pozyskane za ich pomocą dane [19]. Wykorzystanie metod jakościowych umożliwiło zatem głębsze wejście w badane zagadnienie [13], jakim było poznanie perspektywy postrzegania przez badanych członków rad nadzorczych dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Istniejąca luka badawcza, jak również jakościowy charakter badań, pozwala na postawienie następujących pytań badawczych:

1. Jak badani członkowie rad oceniają przydatność zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego dla spółki?
2. Jaką rolę odgrywa rada nadzorcza w procesie stosowania przez spółkę zasady „zastosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”?

Sposób sformułowania pytań badawczych wskazuje na eksploracyjny charakter badań, których celem jest opis zachodzących zjawisk lub zachowań [43]. Odpowiedzi na nie zostaną sformułowane na podstawie interpretacji rozumienia przez badanych członków rad zagadnień związanych z funkcjonowaniem zasad dobrych praktyk. Takie podejście pozwala na zrozumienie badanych zjawisk z perspektywy doświadczeń ich uczestników [42].

Przyjęty cel badań, jakim była eksploracja fenomenu funkcjonowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego z perspektywy doświadczeń członków rad nadzorczych, warunkował celowy dobór rozmówców do badań. Podstawowym kryterium doboru było posiadanie przez rozmówców doświadczeń w zasiadaniu w różnych radach nadzorczych. Członkostwo w wielu radach tworzy możliwość gromadzenia różnorodnej wiedzy i doświadczeń, dotyczących funkcjonowania rady, jak i samej spółki [31]. Pozwala również na poznanie różnych praktyk stosowania zasad ładu korporacyjnego przez spółki oraz różnych scenariuszy działań, jakie są udziałem rady nadzorczej w tym obszarze.

Punktem wyjścia do skonstruowania próby badawczej było przeprowadzenie w grudniu 2015 r. analizy sieci społecznych, która objęła 3138 członków rad spółek notowanych na GPW. W jej wyniku zostało zidentyfikowanych 134 członków, którzy zasiadali w więcej niż 3 radach (najwyższa centralność w analizowanej sieci). Chęć uczestnictwa w badaniu wyraziło 16 osób z tej grupy. Kolejnych 5 rozmówców zostało zaproszonych do badań w wyniku zastosowania metody kuli śniegowej. Podstawą ich zaproszenia były rekomendacje wcześniejszych rozmówców. Osoby te również dysponowały doświadczeniem w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej, aczkolwiek z mniejszą ekspozycją na spółki notowane na GPW (koniec 2015 r.)².

W sumie w badaniu udział wzięło 21 rozmówców – członków rad nadzorczych spółek notowanych na GPW w Warszawie, posiadających zróżnicowaną praktykę zawodową i reprezentujących różne środowiska i branże. W badanej grupie znaleźli się m.in. byli lub obecni prezesi największych spółek działających w Polsce, ministrowie, rektorzy, udziałowcy firm i osoby uznawane za wybitne osobistości polskiego życia gospodarczego. Łącznie dysponowali oni doświadczeniem z blisko 150 rad nadzorczych. Posiadali też doświadczenie w pracy komitetów rady; 20 z 21 badanych uczestniczyło w pracy komitetu audytu, 10 było członkami komitetu strategii, wielu uczestniczyło w pracach komitetów wynagrodzeń, nominacji oraz ryzyka. Wszyscy rozmówcy mieli doświadczenie w pełnieniu funkcji niezależnego członka rady, a 15 z nich przynajmniej raz sprawowało funkcję przewodniczącego rady nadzorczej. Uczestników badania można zatem zaliczyć do grupy doświadczonych członków rad nadzorczych, posiadających szerokie i zróżnicowane spektrum doświadczeń dotyczących praktyki działania rad. Można więc przyjąć, że zgromadzone w czasie badań opinie i poglądy badanych członków rad tworzą wystarczającą podstawę umożliwiającą wgląd w badane zjawisko [17], jak również jego zrozumienie.

² Badania stanowiły część większego projektu badawczego pt. „Wartość Dodana Rad Nadzorczych”, którego celem było poznanie dobrych praktyk działania rad nadzorczych. Projekt był realizowany we współpracy z firmą doradczą Spencer Stuart. W skład zespołu prowadzącego wywiady, oprócz Auterek artykułu, wchodził: dr Michał Zdziarski, WZ UW, Małgorzata Kuczara, doktorantka WZ UW, oraz Michał Rogatko, doktorant SGH.

Empiryczny materiał do analizy otrzymano w ramach przeprowadzonych wywiadów. Zdaniem S. Kvalego „wywiad jest przestrzenią konstrukcji wiedzy” [25, s. 37]. Jego zastosowanie umożliwia zajrzenie „do świata życia badanych, którzy własnymi słowami opisują swoje działania, doświadczenia i poglądy” [25, s. 39]. Technika wywiadu pozwala też na tworzenie nowej wiedzy, a także daje możliwość wglądu w praktyki, doświadczenia oraz opinie rozmówców [25]. W przypadku rad nadzorczych potrzebę konstruowania wiedzy o niej tym sposobem postulują m.in. tacy znawcy problematyki rad jak: J. Bédard i Y. Gendron [6], A. Kakabadse i N. Kakabadse [22], J.W. Lorsch [11] czy L. Spira [38].

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na stworzenie narzędzia badawczego w postaci częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Do głównych zagadnień, z punktu widzenia celu artykułu, należały takie kwestie jak: ocena przydatności dobrych praktyk ładu korporacyjnego; czynniki warunkujące ich stosowanie oraz postawy/praktyki/podejście rady nadzorczej w procesie określania założeń polityki *comply or explain* w odniesieniu do tych zasad.

Konstrukcja pytań pozwalała rozmówcom podzielić się swoimi doświadczeniami oraz poglądami na temat dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Dokonany przez nich opis rozmaitych aspektów i wymiarów badanego zjawiska pozwolił na interpretację znaczenia opisywanych zjawisk [25, s. 37; 43]. Należy jednak podkreślić, że odpowiedzi pozyskanych w wywiadzie nie powinno się traktować jako „prawdziwego lub fałszywego sprawozdania z rzeczywistości”; można je natomiast traktować jako „odzwierciedlenie perspektyw i form moralnych” [36, s. 139].

Wywiady zostały przeprowadzone w okresie marzec – czerwiec 2016 r. Za zgodą rozmówców wywiady były nagrywane, a następnie poddane transkrypcji przez zewnętrzną firmę, przy zapewnieniu pełnej anonimowości badanych. Z tego też względu w artykule ich imiona i nazwiska zostały zakodowane w następującej formule [Rx], gdzie „x” jest liczbą. Przyjęty symbol kodu pojawia się przy każdej przywoływanej w pracy wypowiedzi danego rozmówcy.

Jakościowy charakter badań, a przede wszystkim wielkość badanej próby 21 rozmówców powoduje, że dokonywane na potrzeby artykułu uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych członków rad nadzorczych. Otrzymane wyniki mogą natomiast stanowić podstawę do wskazania dalszych kierunków badań, mających na celu poznanie możliwości zaangażowania się rad w implementację zasad dobrych praktyk oraz czynników to warunkujących.

4. Dobre praktyki ładu korporacyjnego – perspektywa badanych członków rad nadzorczych

4.1. Dobre praktyki ładu korporacyjnego i ich przydatność – ocena członków rad nadzorczych

Przez ostatnie 15 lat polskie rady nadzorcze zdążyły zbudować zbiór doświadczeń dotyczący funkcjonowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego w spółkach giełdowych. Można więc przyjąć, że członkowie rad mają swoje zdanie na temat tego typu regulacji, jak również potrafią ocenić ich przydatność, w tym wskazać korzyści z nich wynikające oraz słabości z nimi związane. Zdaniem większości 21 członków rad, uczestniczących w badaniu, wprowadzenie do polskich uwarunkowań dobrych praktyk było dobrym pomysłem. Jedynie 4 rozmówców wyraziło się na ich temat sceptycznie i oceniło je jako fasadowe, a ich stosowanie jako pozorne. Rozmówca R13 stwierdził m.in.: „(...) tak całkowicie szczerze, to w dużych spółkach, jak w każdej spółce nie jest to sprawa priorytetowa”.

Do podstawowych słabości dobrych praktyk ładu korporacyjnego krytycznie nastawieni rozmówcy zaliczyli m.in. dużą ich liczbę, co przekłada się na zbytnie prze-regulowanie sfer, jakich dotyczą. Wskazywał na to rozmówca R17, stwierdzając, że „(...) za dużo tych zasad, za mdłe, lepiej mieć 5 konkretnych. Bo wtedy skuteczność tego jest dużo większa”. Problem skuteczności stosowania zauważyli także rozmówcy R1 oraz R10. Z doświadczeń rozmówcy R1 wynika, że zasady ładu korporacyjnego są „traktowane jako zło konieczne”, a „(...) w praktyce będą o tyle stosowane, o ile będą musiały być stosowane, tak, żeby powiedzieć: tak, ja stosuję, nie muszę *explain*, tak, *complain*”. Rozmówca R10 podniósł natomiast problem dotyczący sposobu tworzenia dobrych praktyk, a aktywność GPW w tym obszarze postrzegał m.in. jako siłę administrującą nimi, która tworzy „cały instrument administracyjny do [ich] egzekwowania”. W efekcie działania te uniemożliwiają stworzenie odpowiedniego klimatu dla naturalnego rozwoju dobrych praktyk wśród spółek. Jego zdaniem obecne uwarunkowania powodują, że jak spółka „(...) ma kłopot z tym, to najmuje kancelarię, która to obsługuje, a członkowie rady w ogóle nawet się nie spotykają z tym tematem na co dzień”.

Z kolei słabą użyteczność zasad ładu korporacyjnego w warunkach polskich, rozmówca R3 tłumaczył poziomem rozwoju rodzimego rynku kapitałowego, twierdząc, że tego typu regulacje „(...) są skrojone przede wszystkim na rynki tam, gdzie są *par excellence* publiczne spółki, i tam, gdzie fundusze mają mocne przełożenie na tych właścicieli strategicznych”.

W badanej grupie członków rad przeważały jednak osoby, które przypisywały dobremu praktykom ładu korporacyjnego istotne znaczenie, jak również dostrzegały

liczne korzyści wynikające z ich obecności. Na przykład rozmówca R2 porównał je do 10 przykazań, które porządkują świat spółek [R12], w tym sfery funkcjonowania rady i zarządu [R7]. Ważnym wymiarem ich obecności jest zapewnienie transparentności i jawności decyzji czy ucywilizowanie przebiegu walnych zgromadzeń [R15], jak również budowa „przejrzystości działania spółki i relacji między spółką i akcjonariuszami” [R4]. R9 dostrzegł edukacyjną rolę dobrych praktyk, wskazując ich szczególną przydatność dla spółek planujących wejście na giełdę. Podstawową korzyścią z ich wdrożenia, zdaniem R14, jest to, że „(...) dzisiaj właściwie dla wszystkich pewne rzeczy są oczywiste. Bo one wynikają z tych dokumentów, które mają już ugruntowaną pozycję”.

Jako ważny wymiar ich obecności badani członkowie rad wskazywali też podejmowanie dyskusji, w przypadku braku możliwości stosowania zasady czy zasad, z czym wiąże się konieczność opracowania przez spółkę wyjaśnienia, dlaczego ich ona nie stosuje (tj. *explain*) (np. R20). Brak stosowania danej zasady spółka nie tylko musi uzasadnić, lecz także zaproponować inne rozwiązanie w zamian. To może być punktem wyjścia do stworzenia rozwiązania, które może stać się nową lepszą, dobrą praktyką. Tego typu działania sprzyjają rozwojowi rozwiązań usprawniających pracę organów władzy w spółce oraz mechanizmów w obszarze nadzoru korporacyjnego.

W tym kontekście niepożądanym trendem jest, zaobserwowana przez jednego z badanych członków rad praktyka, aby niezależnie od istniejących w spółce uwarunkowań dążyć do stosowania wszystkich zasad ładu korporacyjnego. Jak wynika z doświadczeń R13, strategia typu „są te zasady, postaramy się podporządkować, spełniać wszystkie te zasady” może w konsekwencji powodować brak zaangażowania rady w tę sferę. Jak spółka wszystko stosuje, to rada nie ma potrzeby tym się zajmować i o tym dyskutować.

Za kolejną podstawową korzyść implementacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego należy też uznać poprawę relacji w tym obszarze. Wskazał na to przykładowo rozmówca R19, mówiąc, że „(...) mając też doświadczenia z innych krajów, takich trochę mniej ucywilizowanych, jeśli chodzi o rynek publiczny, to myślę, że generalnie możemy to traktować jako jakiś rodzaj osiągnięcia”. Zdaniem rozmówcy R11 wdrożenie dobrych praktyk ładu korporacyjnego w Polsce pokazuje, że nasz kraj wpisuje się w globalny trend, jakim jest tworzenie i implementacja tego typu dokumentów na świecie. Rozmówca R8, wskazał też, że „(...) Polska będzie dążyła do tego, żeby praktyki w Polsce naśladowały pewne praktyki wiodące, jeżeli chcemy, żeby rynek kapitałowy dalej funkcjonował, a nie został zmarginalizowany, wobec tego nikt nie kwestionuje tego”. Taka sytuacja otwiera też możliwości działania rodzimym regulatorom.

Członkowie rad z tej grupy również dostrzegali pewne słabości z nimi związane. Między innymi podnosili kwestię podejścia spółek do ich stosowania, czy „(...) są faktycznie przestrzegane, a nie tylko pozornie przestrzegane” [R9]. Na to też wskazywali krytycznie nastawieni do dobrych praktyk rozmówcy. Ich zaniepokojenie wzbudzały

kolejne propozycje zmian, które zdaniem R15, „(...) zwłaszcza w ostatnim czasie te niektóre z kolejnych modyfikacji już troszkę stały się niepraktyczne (...)”. Inny rozmówca stwierdził, że w polskim zbiorze dobrych praktyk „(...) są pewne rzeczy, które są mniej sensowne, której są bardziej sensowne, ale co do zasady, dobrze, że to jest”.

Interesującym wątkiem było podjęcie próby oceny kolejnej, nowej wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” (DPSN, 2016). Pierwsze wrażenia z nimi związane były raczej pozytywne, a R7 wręcz stwierdził „(...) że to jest krok w dobrą stronę”, bo „(...) wnoszą [one] dużo zmian dotyczących w ogóle zakresu funkcjonowania i rady, i zarządu. Nakładają nowe obowiązki też na pewno na radę”. Podstawowym jednak warunkiem, aby pojawiły się korzyści z nich wynikające, jest ich implementacja przez spółki. Warunkować ją będzie „(...) na ile te spółki będą do tego podchodzić rzetelnie i na ile będą różne rzeczy interpretowały faktycznie rzetelnie” [R7]. Pozytywnie wprowadzone w ostatniej modyfikacji zmiany ocenił też R17, który był raczej sceptycznie nastawiony do zasad proponowanych przez GPW. Dużo bardziej podobały mu się dobre praktyki w instytucjach finansowych, które opracował KNF.

4.2. Czynniki decydujące o stosowaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Identyfikując czynniki warunkujące stosowanie zasad ładu korporacyjnego, badani członkowie rad podnosili przede wszystkim kwestię podejścia akcjonariuszy do tego typu regulacji. Doświadczenia na tym polu rozmówcy mieli różne, a istotny opór akcjonariuszy wobec nich miał głównie miejsce w początkowych latach obecności tych zasad. Rozmówca R12, wspominając tamten czas wskazywał, że wtedy „(...) w spółkach z inwestorami branżowymi, zagranicznymi była taka niechęć, żeby jakiegokolwiek standardy przestrzegać. Była walka. To była ciężka rozmowa”. Jego zdaniem dziś sytuacja wygląda lepiej, dzięki upływowi „(...) wielu, wielu lat i stopniowemu podnoszeniu tych standardów”, jak również faktowi, że „(...) skoro wszyscy mogą, no to dlaczego my nie możemy”.

Za kluczowy czynnik warunkujący efektywne stosowanie dobrych praktyk R15 uznał z kolei sytuację gdy: „(...) inwestor strategiczny podchodzi do tego poważnie, ale w pewnym sensie musi też podejść poważnie, bo też ten rynek tak działa, że gdyby przestał do tego podchodzić poważnie, to miałoby to wpływ na ocenę firmy, na notowania (...)”. Poza postawą akcjonariuszy za czynniki decydujące o stosowaniu przez spółki dobrych praktyk ładu korporacyjnego rozmówcy postrzegali też wielkość spółki (R5) oraz chęć legitymizacji działań, szczególnie przez spółki planujące wejście na giełdę (R9).

Pewnego podsumowania czynników determinujących stosowanie tego typu dobrych praktyk dokonał R8, który stwierdził, że „(...) to jest trochę tak jak pogoda,

to jest to, co trzeba, co jest, prawda, i trzeba się do tego dostosować, odpowiednio się ubrać, żeby się czuć właściwie w danej pogodzie (...)

4.3. Rada nadzorcza a dobre praktyki ładu korporacyjnego – potencjalne postawy: neutralność, pasywność czy aktywność?

Analiza doświadczeń badanych członków rad dotyczących praktyki działania rady w odniesieniu do stosowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego wskazuje na ich różnorodność. Rozkładają się one na kontinuum pasywna postawa rady – aktywna postawa rady. Te skrajne postawy dobrze ilustrują poniższe wypowiedzi rozmówców: R1 – „Bardzo rzadko rady nadzorcze zajmują się dobrymi praktykami, zarządy zresztą też. Jedynie, że jest na pokaz (...)

R9 – „(...) Jakby jest wykonywany przegląd zawsze, bo to jest obowiązek. I teraz wydaje mi się, że jakby formuła wciągnięcia tych dobrych praktyk w praktykę działania rad jest właściwa”.

W tym miejscu należy dodać, że badani członkowie rad byli już świadomi istotnej zmiany, jaką wprowadził ostatni dokument DPSN 2016, w którym została zawarta zasada wymuszająca wzrost zaangażowania rady w praktykę stosowania przez spółkę zasady „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”. Zgodnie z zasadą II.Z.10.3 rada nadzorcza raz w roku sporządza i przedstawia zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu „ocenę sposobu wypełniania przez spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego, określonych w Regulaminie Giełdy oraz przepisach dotyczących informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych”.

Praktyka badanych rozmówców wskazuje, że głównym czynnikiem, który stymuluje zaangażowanie rady w politykę stosowania lub nie zasad ładu korporacyjnego przez spółkę, jest pojawienie się nowej wersji tego zbioru lub niemożność zastosowania danej dobrej praktyki w spółce. Inicjatorem pochylenia się rady nad tą kwestią jest zarząd. Zazwyczaj, jak wynika z praktyki R19, to zarząd „(...) przedstawia swój pogląd i każdy członek rady nadzorczej może jakby zgłosić swoją krytykę. Może powiedzieć, że moim zdaniem moglibyśmy robić lepiej, robiąc to, zmieniając to. I to znajduje posłuch...”. Podobne doświadczenia miał R10, współpracę z zarządem oraz zaangażowanie rady scharakteryzował następująco: „(...) ten proces najpierw zarząd przeszedł, później zwrócił uwagę na szczególnie jakieś istotne dla funkcjonowania tej spółki punkty, czy trudne, jak to wdrożyć w praktyce, bo jest nowe, i mieliśmy dyskusję na posiedzeniu rady, komentarze zostały uwzględnione i wprowadzone w życie”.

O aktywności zarządu w tym obszarze, zdaniem R10, decyduje fakt, że to „(...) zarząd później będzie musiał się stosować, w związku z tym to nie rada wypracowuje

i narzuca zarządowi, tylko zarząd przygotowuje, proponuje, a oczywiście rada (...) wnosi swoją perspektywę”. Z doświadczeń R4 wynika, że w efekcie włączenia się rady w dyskusję na temat dobrych praktyk może nastąpić „(...) zmiana stanowiska spółki, również często inwestora i inwestora strategicznego”. Potwierdzają też one przydatność rady w procesie tworzenia polityki stosowania zasady *comply or explain*.

Z doświadczeń badanych rozmówców także wynika, że do podstawowych zadań rady w procesie implementacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego należy uczestnictwo w dyskusji z zarządem, której celem jest określenie polityki w zakresie ich stosowania, zgodnie z zasadą „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”. Ważną aktywnością rady jest czuwanie nad realizacją przyjętej polityki w tym obszarze. Warto jeszcze raz przypomnieć, że od przyjęcia w 2016 r. nowej wersji DPSN, radom nadzorczym doszło nowe zadanie w postaci dokonywania przez nią oceny sposobu wypełniania przez spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących ich stosowania (II.Z.10.3). W praktyce powinno się to przełożyć na wzrost zainteresowania rad tą sferą, jak również wzrostem ich aktywności w tym zakresie.

Odnotowano także trend, jaki pojawił się w wypowiedziach kilku badanych rozmówców, wskazujący na orientację rad na pełne stosowanie dobrych praktyk. Pogląd taki wyraził m.in.:

R5, mówiąc: „(...) wypracowywane modele dobrych praktyk są analizowane w radach i jest dążenie do tego, żeby właśnie móc powiedzieć, że *we are acting according to the best practice*” oraz

R15: „(...) i oczekujemy, jako rada nadzorcza, przynajmniej ja mówię jako akcjonariusz mniejszościowy, że one wszystkie będą wdrażane w życie spółki, a jeżeli nie, to zgodnie z zasadą stosuj, albo wyjaśnij, zarząd musi nas, albo właściciel główny, mocno przekonać, dlaczego nie chce pewnych reguł stosować”.

Trend ten wzbudza pewne zaniepokojenie, gdyż może to prowadzić do mechanicznego odhaczania, a nie przemyślanego stosowania dobrych praktyk, celem podnoszenia standardów nadzoru korporacyjnego w spółce. Brak możliwości stosowania zasady czy zasad, jak już sygnalizowano powyżej, może sprzyjać wypracowaniu nowych i bardziej adekwatnych dla spółki rozwiązań. Możliwość wyboru opcji *explain* zapewnia spółkom elastyczność działania. W przypadku więc niemożności stosowania przez spółkę zasady czy zasad, podstawowym wyzwaniem dla rady powinno być zadbanie o jakość proponowanego przez spółkę wyjaśnienia o odstępie, jak również o obecność w nim propozycji innego rozwiązania.

5. Dyskusja

Oceniając przydatność dobrych praktyk ładu korporacyjnego w praktyce działania polskich spółek, to wśród badanych 21 członków rad można wyróżnić dominującą

grupę ich zwolenników oraz zdecydowanie mniejszą grupę ich przeciwników lub sceptyków. Za kluczowe korzyści wynikające z obecności tego typu zasad ich zwolennicy wskazywali uporządkowanie i ucywilizowanie relacji między kluczowymi organami w spółce, jak również wzrost przejrzystości jej działania. 15 lat ich obecności na polskim rynku kapitałowym spowodowało, że pewne kwestie są już oczywiste i spółki już wiedzą lub powinny wiedzieć, jakich zachowań w obszarze nadzoru korporacyjnego rynek od nich oczekuje. Porównanie dobrych praktyk do Dekalogu dobrze odzwierciedla przypisywaną im przez badanych członków rad rolę. Ponadto przypisywana im jest jeszcze rola edukacyjna, szczególnie dla tych spółek, które planują wejście na giełdę. Wiedząc od początku, w jakim kierunku powinny podążać, budując swój ład korporacyjny, mają szansę na uniknięcie pułapek i popełnienie błędów, które mogą ich kosztować utratę zaufania akcjonariuszy.

Innym, ważnym wymiarem obecności dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest podejmowanie dyskusji między radą nadzorczą a zarządem w przypadku niemożności stosowania przez spółkę danej zasady czy zasad (*explain*). Z reguły jej inicjatorem jest zarząd, co nie powinno dziwić, gdyż to on jest odpowiedzialny za wdrożenie przyjętych zasad. Pewne zaniepokojenie wzbudza jednak trend, jaki można zaobserwować w zbiorze zgromadzonych doświadczeń badanych członków rad, w postaci dążenia zarządu do stosowania wszystkich zasad. Dzięki takiemu podejściu rada nie musi się angażować, bo nie ma o czym dyskutować. Taka praktyka pozycjonuje ją na pozycji pasywnej. Należy jednak pamiętać, że od 2016 r. sytuacja rad uległa zmianie. Nałożony na rady obowiązek oceny sposobu wypełniania przez spółkę obowiązków informacyjnych dotyczących stosowania zasad ładu korporacyjnego będzie wymuszał wzrost ich zaangażowania w tym obszarze.

Obok dostrzeganych pozytywnych efektów obecności zasad badani członkowie rad identyfikowali również ich słabości. Za takie m.in. postrzegali: zbyt dużą liczbę zasad, ich małą precyzyjność oraz słabą przydatność proponowanych rozwiązań, jak i ich skuteczność. Za słabość też uznawali obserwowane praktyki stosowania ich przez spółki. Do niepożądanych strategii należy strategia pozornego ich stosowania wyrażającego się w nieprzemysłanym *box ticking*, u podstaw którego leży założenie, że lepiej wszystkie zasady stosować niż przygotować rozsądne i adekwatne do sytuacji spółki wyjaśnienie. Efektem realizacji przez zarząd strategii „stosujemy wszystkie zasady, aby nie mieć problemu” jest brak potrzeby angażowania się rady nadzorczej w dyskusję z zarządem na ten temat. Zarządy zaś poszukują wsparcia w kancelariach prawnych w celu określenia warunków umożliwiających im realizację tej strategii. Analiza doświadczeń badanych członków rad wskazuje, że do ważnych czynników warunkujących przemyślane stosowanie zasad przez spółki, obok postawy zarządu, należy też podejście kluczowych akcjonariuszy spółek. Pewne znaczenie przypisywane jest też wielkości spółek. Stosowanie dobrych praktyk ma też znaczenie jako działania legitymizujące obecność nowych spółek na giełdzie.

Ocena zaangażowania rady w proces stosowania przez spółkę zasady „zastosuj lub wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz” na podstawie powyżej przedstawionych doświadczeń badanych członków rad nie jest do końca jednoznaczna. Zaobserwowana praktyka ich działania wskazuje na postępowanie zgodnie z Zaleceniem Komisji 2014/208/UE, że „za dobry ład korporacyjny odpowiedzialna jest przede wszystkim spółka” (pkt 1). W praktyce przejawiało się to odpowiedzią rady na inicjatywę zarządu dotyczącą podjęcia dyskusji na temat stosowania lub nie danej zasady czy zasad. Taka strategia rady wskazuje jednak na jej pasywną rolę w tym procesie. Warto jednak podkreślić, że wynik tej dyskusji nie zawsze był do końca przewidziany – rada albo akceptowała propozycje zarządu, albo proponowała zmiany. Czynnikiem, które dodatkowo stymulowały wzrost aktywności rady w tym obszarze, były zmiany w dobrych praktykach lub brak możliwości zastosowania zasady lub zasad przez spółkę.

Zaniepokojenie może jednak wzbudzać fakt, że w zgromadzonym zbiorze praktyk działań rady stosunkowo słabo przewija się wątek konieczności zaangażowania się jej w działania monitorujące realizację procesu stosowania przyjętych zasad. Można jednak przyjąć, że w związku z pojawieniem się wspomianej już zasady II.Z.10.3 w nowej wersji DPSN 2016, która jest też zgodna z punktem 20 Zalecenia Komisji 2014/208/UE, wskazującym na potrzebę angażowania się rady w monitorowanie informacji ujawnianych przez spółki, znaczenie potrzeby monitoringu aktywności spółek w tym obszarze zostanie dostrzeżone przez nasze rady. Tym samym do przeszłości powinna odejść rada, która bez dyskusji przyjmuje informację zarządu o strategii stosowania wszystkich dobrych praktyk. Taka informacja powinna ją raczej zaaktywizować do zadania pytań mających na celu pozyskanie uzasadnienia tej strategii. A w przypadku pojawienia się wątpliwości podjęcie przez nią dyskusji w celu wypracowania nowych rozwiązań, adekwatnych do potrzeb spółki.

Oczekiwany wymiarem aktywności rad nadzorczych w zakresie stosowania dobrych praktyk ładu korporacyjnego powinno być też podjęcie działań ukierunkowanych na „pilnowanie” spółki, aby nie spoczęła na deklaracjach, ale aby faktycznie stosowała te zasady, które przyjęła. Z doświadczeń badanych członków rad wynika, że strategia „deklaruję, że stosuję, a nie stosuję” często jest realizowana przez spółki.

Podsumowanie

Zgromadzone przez badanych członków rad doświadczenia dotyczące funkcjonowania zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego pozwalają na odpowiedź na pytania: jak oceniają ich użyteczność oraz jakie są możliwości działania rady w tym obszarze. Należy jednak podkreślić, że jakościowy charakter badań pozwala wyciągnąć wnioski odnoszące się jedynie do praktyki uczestniczących w badaniach rozmówców, nie należy ich więc uogólniać na całą populację. Mimo tych ograniczeń można jednak

założyć, że otrzymane wyniki badań poszerzają naszą wiedzę na temat funkcjonowania zasad dobrych praktyk w polskich uwarunkowaniach. Decyduje o tym posiadany przez badanych rozmówców duży zasób doświadczeń w byciu członkiem wielu rad. W warunkach polskich nie jest to zbyt powszechne, wyniki badań wskazują, że 9 na 10 członków rad zasiada tylko w jednej radzie [31].

Członkostwo w wielu radach sprzyja z kolei poznawaniu różnych rozwiązań i praktyk, jak również tworzy możliwość oceny efektów ich zastosowania w praktyce. Można więc przyjąć, zgodnie z opinią Eisenhardt i Graebner [16], że pozyskane w czasie badań opinie i poglądy badanych członków rad tworzą wystarczającą podstawę umożliwiającą wgląd w badane zjawisko (różne punkty widzenia), i tym samym poszerzenie wiedzy na jego temat.

Za ważny wkład tego badania należy też uznać poznanie opinii innych interesariuszy, którzy powinni być uczestnikami procesu ustalania założeń polityki stosowania zasady „zastosuj albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz”, jak również powinni być zaangażowani w monitoring jej realizacji. Wagę wyników badań warunkuje też to, że przeprowadzenie wywiadów z tak doświadczonymi członkami rad charakteryzuje się dużym poziomem trudności. Decyduje o tym trudność dostępu do nich, jak również ich ograniczenia czasowe wynikające z pełnionych obowiązków zawodowych.

Na zakończenie należy też dodać, że otrzymane wyniki badań, wpisują się w dostrzegane na świecie mocne i słabe strony zasad dobrych praktyk ładu korporacyjnego (np. podnoszenie standardów przejrzystości spółek czy brak adekwatności proponowanych rozwiązań w polskich uwarunkowaniach, jak również podejście do nich samych spółek). Mogą też stanowić punkt wyjścia do dalszych badań rad nadzorczych i ich zaangażowania w tworzenie założeń wraz z zarządem polityki stosowania tego typu rekomendacji i zasad. Do ciekawych pytań badawczych można m.in. zaliczyć pytanie, jak strukturalne wymiary rady (tj. jej wielkość, obecność niezależnych członków, funkcjonowanie komitetu audytu, wynagrodzenie członków rad) oddziałują na przyjmowanie postawy aktywnej i chęć współdziałania z zarządem w celu ustalenia polityki stosowania i raportowania dobrych praktyk.

Bibliografia

- [1] Augilera R.V., Cuervo-Cazurra A., *Codes of Good Governance*, „Corporate Governance. An International Review”, 2009, Vol. 17(3), pp. 376–387.
- [2] Augilera R.V., Cuervo-Cazurra A., *Codes of good governance worldwide: What is the trigger?*, *Organization Studies* 2004, No. 25, pp. 415–443.
- [3] Aluchna M., *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie. Analiza zmian wprowadzonych w latach 2010–2012*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 132, s. 105–130.

- [4] Arcot S., Bruno V., Faure-Grimaud A., *Corporate governance in the UK: Is the comply or explain approach working*, "International Review of Law and Economics" 2010, No. 30, pp. 193–201.
- [5] Baker H., Anderson R., *An overview of corporate governance* [in:] Baker H., Anderson R. (eds.) *Corporate governance. A synthesis of theory, research and practice*, John Wiley & Sons, New York 2011.
- [6] Bédard J., Gendron Y., *Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?*, „International Journal of Accounting” 2010, No. 14, pp. 174–210.
- [7] Berglöf E., Claessens S., *Enforcement and good corporate governance in developing countries and transition economies*, "World Bank Research Observer" 2006, Vol. 21(1), pp. 123–150.
- [8] Bistрова J., Lace N., *Corporate governance best practice and stock performance: Case of CEE companies*, "Systemics, Cybernetics and Informatics" 2012, No. 10, pp. 63–69.
- [9] Campbell K., Jerzemowska M., Najman K., *Wstępna analiza przestrzegania zasad nadzoru korporacyjnego przez spółki notowane na GPW w Warszawie w 2005 r.*, [w:] *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 357–372.
- [10] Campbell K., Jerzemowska M., Najman K., *Corporate governance challenges in Poland: evidence from "comply or explain" disclosures*, *Corporate Governance*, "The International Journal of Business in Society" 2009, Vol. 9(5), pp. 623–634.
- [11] Carter C.B., Lorsch J.W., *Back to drawing Board*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2004.
- [12] Creswell J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
- [13] Czakon W., *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 9–13.
- [14] Cuomo F., Mallin Ch., Zattoni A., *Corporate governance codes: A review and research agenda*, "Corporate Governance: An International Review" 2016, Vol. 24(3), pp. 222–241.
- [15] *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_dobre_praktyki_v2.pdf (12.11.2018).
- [16] Eisenhardt K.M., Graebner M.E., *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, "Academy of Management Journal" 2007, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32.
- [17] Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, "The Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- [18] Gubrium J.F., Holstein J.A., *The New Language of Qualitative Method*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- [19] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe*, t. 1, PWN, Warszawa 2012.
- [20] Hardi P., Buti K., *Corporate governance variables: Lessons from a holistic approach to Central-Eastern European practice*, "Corporate Governance" 2012, No. 12, pp. 101–117.

- [21] Hermes N., Postma T., Zivkov O., *Corporate governance codes and their contents: An analysis of Eastern European codes*, "Journal for East European Management Studies" 2007, No. 12, pp. 53–74.
- [22] Kakabadse A., Kakabadse N., *Leading the Board. The Six Disciplines of World Class Chairman*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- [23] Koładkiewicz I., *Dobre praktyki ładu korporacyjnego oraz ich transfer do twardego prawa. Perspektywa interesariuszy polskiego rynku kapitałowego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2014, t. 91/2, s. 193–212.
- [24] Krajowy Standard Rachunkowości nr 9 „Sprawozdanie z działalności”. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów z dnia 15 maja 2014 r. poz. 17.
- [25] Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [26] MacNeil I., Li X., “Comply or explain”: *Market discipline and non-compliance with the combine code*, “Corporate Governance” 2006, No. 14, pp. 486–496.
- [27] Larcker D., Tayan B., *Corporate governance matters*, Pearson Education, New Jersey 2011.
- [28] Lipman F., *Summary of major corporate governance principles and best practices*, “International Journal of Disclosure And Governance” 2007, No. 4, pp. 309–319.
- [29] Luo Y., Salterio S.E., *Governance quality in a “comply or explain” governance disclosure regime*, “Corporate Governance: An International Review” 2014, No. 22, pp. 460–481.
- [30] OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> (09.01.2016).
- [31] *Rady nadzorcze 2017*, PWC, Warszawa 2017.
- [32] Regulamin Giełdy Papierów Wartościowych, Uchwała Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późn. zm.
- [33] Renders A., Gaeremynck A., Sercu P., *Corporate-Governance ratings and company performance: A cross-European study*, “Corporate Governance: An International Review” 2010, No. 18, pp. 87–106.
- [34] Seidl D., Sanderson P., Roberts J., *Applying the ‘comply-or-explain’ principle: discursive legitimacy tactics with regard to codes of corporate governance*, “Journal of Management Governance” 2013, No. 17, pp. 791–826.
- [35] Seidl, D., *Standard setting and following in corporate governance: An observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes*, “Organization Articles” 2007, No. 14, pp. 705–727.
- [36] Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [37] Shrives Ph.J., Brennan N.M., *A typology for exploring the quality of explanations for non-compliance with UK corporate governance regulations*, “The British Accounting Review” 2015, No. 47, pp. 85–99.

- [38] Spira L., *The Audit Committee – Performing Corporate Governance*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2002.
- [39] Urbanek P., *Ewolucja funkcji rad nadzorczych w polskich spółkach publicznych*, [w:] *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 177–199.
- [40] Ustawa o rachunkowości 2017 (Dz.U. 2016, poz. 1047).
- [41] Weil, Gotshal, Manges, LLP, *International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practice. Developing and Emerging Markets*, Weil, Gotshal, Manges, New York 2001.
- [42] Verschuren P.J., *Case Study as a Research Strategy: Some ambiguities and Opportunities*, “International Journal Social Research Methodology” 2003, Vol. 6, No. 2, pp. 121–139.
- [43] Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London 2003.
- [44] Yoshikawa T., Rasheed A., *Convergence of corporate governance: Critical review and future directions*, “Corporate Governance: An International Review” 2009, No. 17, pp. 388–404.
- [45] Zattoni A., Cuomo F., *Why adopt codes of good governance? A Comparison of institutional and efficiency perspective*, “Corporate Governance” 2008, No. 16, pp. 1–15.

DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO. PERSPEKTYWA RADY NADZORCZEJ

Streszczenie

Dobre praktyki ładu korporacyjnego stanowią istotny element w procesie tworzenia i kształtowania zasad współpracy między poszczególnymi akcjonariuszami i interesariuszami w spółce giełdowej. Celem artykułu jest określenie sposobu postrzegania przez badanych członków rad nadzorczych dobrych praktyk ładu korporacyjnego. Dla realizacji celu badawczego przeprowadzono wywiady z 21 rozmówcami posiadającymi doświadczenia z wielu rad nadzorczych polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie. Analiza wyników badań wskazuje, że badani członkowie rad w dużym stopniu postrzegali pozytywnie dobre praktyki ładu korporacyjnego. Do kluczowych korzyści wynikających z ich obecności zaliczyli m.in. uporządkowanie i ucywilizowanie relacji między kluczowymi organami w spółce, jak również wzrost przejrzystości jej działania. Za słabości uznali natomiast brak dopasowania tych zasad do potrzeb polskich spółek, jak również sposób ich podejścia do zasad.

SŁOWA KLUCZOWE: RADA NADZORCZA, DOBRE PRAKTYKI ŁADU KORPORACYJNEGO, NADZÓR KORPORACYJNY/ŁAD KORPORACYJNY

CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICE. THE BOARD PERSPECTIVE

Abstract

Corporate governance best practice remains an important element to direct and organize the cooperation between shareholders and stakeholders in a listed company. The goal of the paper is to identify the perception of corporate governance best practice by board directors. For the purpose of the paper a series of interviews with 21 heavily interlocked board directors of companies listed on the Warsaw Stock Exchange were conducted. Our analysis reveals different views and opinions of the interviewees on the role of best practice on the development of corporate governance in Poland. The clarification and improvement of standards of relations between different stakeholders were viewed as the main strengths, while the low adaptability of the code guidelines of the specificity of the Polish stock market and weak compliance were noted as main shortcomings of corporate governance best practice.

KEY WORDS: SUPERVISORY BOARD, BOARD OF DIRECTORS, CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICE, CORPORATE GOVERNANCE

JEL: M10

WARTOŚCI ORGANIZACYJNE SPÓŁEK PUBLICZNYCH W POLSCE¹

Wprowadzenie

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami rodzi wiele wyzwań. Do najważniejszych należy zachowanie stanu równowagi między dążeniem do zwiększania elastyczności organizacji a utrzymaniem jej spójności. Z jednej strony bowiem coraz większa złożoność warunków otoczenia oraz rosnąca niepewność spowodowana nasilającą się niestabilnością dają przewagę przedsiębiorstwom zdecentralizowanym, pozostawiającym dużą swobodę działania wchodzącym w ich skład jednostkom, a zatem zdolnym do szybkiej reakcji na zmiany, z drugiej zaś wysokie koszty koordynacji i kontroli, potrzeba zachowania spójności wizerunku, rozluźnianie się wewnętrznych więzi w organizacjach sieciowych premiuje podmioty o wyrazistej tożsamości, która zapewnia wyższy poziom identyfikacji różnych grup interesariuszy z przedsiębiorstwem (pracowników, klientów, partnerów) i pozwala utrzymać ich lojalność. Rośnie więc znaczenie takich elementów, które mogłyby zastępować sztywne relacje hierarchiczne, a jednocześnie pełniłyby funkcje więziotwórcze. Elementem takim są wartości organizacyjne.

Wartości organizacyjne łączą bliski związek z kulturą przedsiębiorstwa, co sprawia, że mają one istotną rolę do odegrania w integrowaniu pracowników i kształtowaniu zachowań zarówno ich samych, jak i podmiotów gospodarczych, w których są oni zatrudnieni. Wybór tych wartości może mieć też duże znaczenie dla stopnia, w jakim przedsiębiorstwo będzie brało pod uwagę w swoich działaniach względy moralne, jak będzie podchodziło do uwzględniania potrzeb i oczekiwań różnych grup swoich

* **Dr hab. Tomasz J. Dąbrowski, prof. SGH** – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Opracowanie powstało w ramach badań statutowych prowadzonych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH poświęconych „Zarządzaniu respektującym wartości w koncepcji rozwoju integralnego”, kierowanych przez dr hab. M. Mikołajek-Gecejnę, prof. SGH.

interesariuszy, w jakim zakresie będzie skłonne do samoograniczeń i łączenia bieżącego interesu ekonomicznego z bardziej ogólnym interesem społecznym, co ma istotny wpływ na wizerunek i reputację podmiotu.

Wieloaspektowość znaczenia wartości organizacyjnych i przywiązywana do nich coraz większa waga czynią z tych wartości interesujący przedmiot badań. W artykule przedstawiono wyniki obrazujące, jak do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych podchodzą spółki publiczne obecne na rynku regulowanym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzące w skład indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80.

1. Wartości organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Problematyka wartości organizacyjnych, ich znaczenia i wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest stosunkowo nowa – na szerszą skalę upowszechniła się dopiero w latach 80. i 90. XX w. Pierwsze przykłady kształtowania tych wartości i odwoływania się do nich przez kadre zarządczą pojawiły się jednak znacznie wcześniej. Do najbardziej znanych można zaliczyć chociażby katalog wartości, do jakich odwoływano się w dokumencie „Nasze credo” spółki Johnson & Johnson. W 1943 r., po ponad 50 latach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ówczesny przewodniczący rady dyrektorów Robert Wood Johnson sformułował ten dokument w momencie, gdy firma Johnson & Johnson stawała się spółką publiczną. Jako członek rodziny założycieli przedsiębiorstwa dokonał w ten sposób skodyfikowania wartości organizacyjnych, które miały zostać utrwalone, by kształtować nadal kulturę korporacyjną w sytuacji wynikającego z rozproszenia akcjonariatu osłabienia wpływu dotychczasowych właścicieli na zarządzanie spółką.

Innym przykładem są działania podejmowane w latach 40. XX w. przez ówczesnego prezesa i późniejszego przewodniczącego rady dyrektorów spółki 3M Williama L. McKnighta, który opracował mające obowiązywać w przedsiębiorstwie reguły zarządzania, zawierające odwołania do pożądanego systemu wartości organizacyjnych. Podstawowa reguła sformułowana w 1948 r. głosiła: „w miarę rozwoju naszego biznesu rośnie konieczność delegowania odpowiedzialności i zachęcania mężczyzn i kobiet do podejmowania inicjatywy. To wymaga znacznej tolerancji. Ci mężczyźni i kobiety, do których delegujemy władzę i odpowiedzialność, jeżeli będą dobrymi ludźmi, będą chcieli wykonywać swoją pracę na swój własny sposób” [1]. W dalszej części w regule tej przyznawano pracownikom prawo do popełniania błędów, uznając wykazywaną przez nich inicjatywę za klucz do rozwoju przedsiębiorstwa.

Współcześnie odniesienia do wartości organizacyjnych można odnaleźć w obrębie przynajmniej kilku obszarów i nurtów badawczych, jakie pojawiły się w naukach

o zarządzaniu oraz w różnych koncepcjach powstałych na gruncie tej dziedziny. Najbardziej są one widoczne w badaniach nad kulturą organizacyjną. Na związki wartości z tą kulturą zwraca się uwagę w fundamentalnych publikacjach z tego zakresu [7, 20]. Schein [20] wyodrębnił trzy poziomy kultury organizacyjnej charakteryzujące się różnym stopniem podatności na obserwację. Najgłębiej ukryte są podstawowe założenia (*basic assumptions*) przyjmowane przez członków organizacji za oczywiste. Mimo że wywierają one silny wpływ na sposób postrzegania przez nich rzeczywistości i kierują wieloma ich zachowaniami, nie muszą być one uświadamiane, ani stawać się przedmiotem refleksji ze strony osób funkcjonujących w ramach danej kultury. Wartości organizacyjne rozpatrywane są przede wszystkim w ramach kolejnego poziomu, na którym przejawy kultury korporacyjnej stają się bardziej widoczne. Poziom ten to podzielane i wspierane wartości (*espoused values*), które dostarczają członkom organizacji normatywnych lub moralnych wskazówek pomagających im radzić sobie w sytuacjach trudnych i rodzących niepewność. Wartości te ułatwiają również akomodację nowych członków, sygnalizując pożądany sposób zachowania. Warunkiem spełniania przez wartości przypisanych im funkcji jest jednak internalizacja tych wartości – w przypadku jej braku pozostają one bowiem jedynie w sferze deklaracji, nie kształtując rzeczywistych zachowań organizacji i jej członków. Natomiast gdy wartości te są w wystarczającym stopniu zgodne z podstawowymi założeniami i zostaną zinternalizowane, sprzyjają zwiększaniu spójności całej organizacji. Na ostatnim poziomie, obejmującym obserwowalne przejawy kultury organizacyjnej – artefakty (*artifacts*), wartości mogą być rozpatrywane w kontekście jej widocznych, materialnych produktów. Za tego typu artefakty uznaje się między innymi publikowane przez organizację dokumenty, zawierające katalog podzielanych lub wspieranych wartości (dokumenty takie przybierają zazwyczaj postać deklaracji wartości, opisu etycznej polityki przedsiębiorstwa, skodyfikowanych zasad etycznych czy zasad postępowania).

Innym obszarem badawczym, w którym pojawiają się odniesienia do wartości organizacyjnych, jest tożsamość organizacyjna, stanowiąca przedmiot zainteresowania badaczy zajmujących się zachowaniami organizacyjnymi. Tożsamość organizacyjna stanowi zbiorowy, powszechnie podzielany sposób rozumienia charakterystycznych dla danej organizacji wartości i jej wyróżniających cech [12]. W tym ujęciu zestaw podzielanych wartości odgrywa istotną rolę, odpowiadając za zachowanie ciągłości tych elementów w organizacji, które decydują w oczach jej członków o istocie organizacji i jej odmienności. Koncepcją pokrewną tożsamości organizacyjnej jest tożsamość przedsiębiorstwa (tożsamość korporacyjna). Chociaż jej korzenie tkwią w marketingu, a nie w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi, to współczesne rozumienie tożsamości przedsiębiorstwa wyrażone w tzw. Strathclyde Statement jest – pod względem akcentowania znaczenia wartości organizacyjnych – bliskie spojrzeniu obecnemu w badaniach nad tożsamością organizacyjną. W Strathclyde

Statement stwierdzono m.in., że tożsamość wyraża „etos przedsiębiorstwa, jego dążenia i wartości oraz odzwierciedla jego indywidualność, która pomaga wyróżnić organizację w jej otoczeniu konkurencyjnym” [22, s. 355]. Przywiązywanie dużej wagi do wartości organizacyjnych przez badaczy zajmujących się tożsamością korporacyjną znajduje również swoje odzwierciedlenie w uwzględnianiu tych wartości – bezpośrednio bądź pośrednio jako elementu kultury organizacyjnej – w różnych modelach *identity mix* [21, 2, 16]. Za nurt, w obrębie którego szczególnie silnie wiązano tożsamość z kulturą przedsiębiorstwa, a przez to także z wartościami, na których jest ona oparta, uznaje się francuską szkołę tożsamości [18].

Kolejny obszar związany z zarządzaniem przedsiębiorstwem, który charakteryzuje się licznymi odniesieniami do wartości organizacyjnych, stanowi społeczna odpowiedzialność biznesu. Jest to szczególnie dobrze widoczne w przypadku jednego z wyodrębnianych w jej ramach nurtów, koncentrującego się na spojrzeniu z perspektywy etycznej [15]. Przyjmuje się w nim m.in. założenie, że działania z zakresu CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą wynikać nie z przesłanek użytecznych (chęci uzyskania legitymacji społecznej, poprawy wizerunku czy ochrony reputacji), lecz z systemu wartości, na którym oparta jest kultura organizacyjna. W tym ujęciu zwraca się uwagę na kwestię standardów moralnych [13] oraz wartości etycznych i ich uwzględniania w systemie wartości organizacyjnych, a także na rolę, jaką wartości etyczne odgrywają w kształtowaniu rzeczywistych zachowań członków organizacji [24, 25]. Przedmiotem zainteresowania nie są zatem wartości organizacyjne *per se*, ale obecność wśród nich wartości etycznych i ich wpływ na kulturę korporacyjną, mający prowadzić do zwiększenia wrażliwości etycznej w przedsiębiorstwie, co z kolei będzie skutkowało dokonywaniem „właściwych” i „słusznych” wyborów, których rezultatem stanie się bardziej odpowiedzialne społecznie postępowanie całej organizacji.

Odniesienia do wartości organizacyjnych występują także w zarządzaniu strategicznym, szczególnie w szkole kulturowej [17], w obrębie której zwraca się uwagę na znaczenie nadrzędnych celów [26], wspólnych wartości [19] czy rdzennych wartości [4], zapewniających trwałość charakteru przedsiębiorstwa i stanowiących element stały wśród dokonujących się w organizacji zmian. W nieco innym ujęciu wartości organizacyjne traktowane są też jako narzędzie bezpośredniego zarządzania. Jest to dobrze widoczne w przypadku koncepcji zarządzania przez wartości (*management by values* – MBV), będącej kolejnym stadium ewolucji zapoczątkowanej zarządzaniem przez instrukcje (*management by instructions* – MBI), które zostało następnie zastąpione zarządzaniem przez cele (*management by objectives* – MBO) [8]. Zarządzanie przez wartości jest ukierunkowane na „wspieranie rdzennych wartości organizacji i zapewnienie ich zgodności z jej celami strategicznymi” [9, s. 4] oraz „osiągnięcie akceptacji dla istotnych wartości organizacyjnych wewnątrz i na zewnątrz organizacji” [14, s. 796].

Tak szerokie spektrum obszarów i nurtów badawczych, w obrębie których wartości organizacyjne stały się przedmiotem zainteresowania, potwierdza dostrzeżenie istotnej roli, jaką mogą one odgrywać w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Choć wartości te były rozpatrywane z różnych perspektyw, zawsze znaczące pozostawały dwa zagadnienia – jaki jest system wartości przedsiębiorstwa (jakie wartości się na niego składają) oraz w jaki sposób stanowiące go wartości są interpretowane, rozumiane i praktykowane przez członków organizacji. Pierwszemu z tych zagadnień poświęcone były badania, których wyniki przedstawiono w kolejnej części opracowania.

2. Systemy wartości organizacyjnych spółek publicznych w Polsce – metodyka i wyniki badań

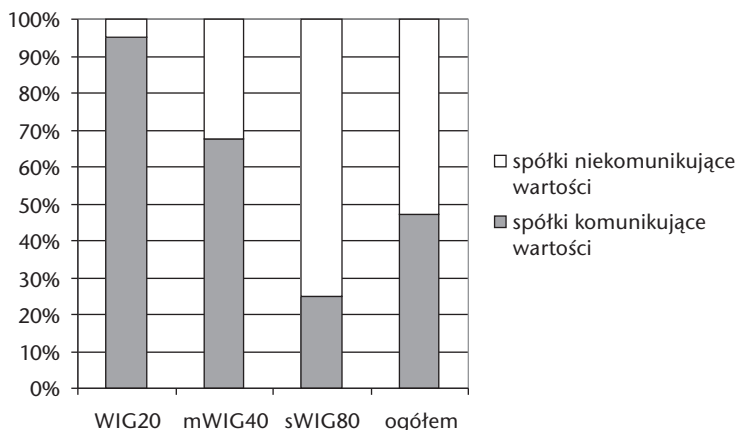
Badania dotyczące wartości organizacyjnych rozpatrywanych w różnych kontekstach – kultury korporacyjnej, tożsamości, etyki – były już w Polsce prowadzone wcześniej [10, 27, 25, 5, 6]. Badania te realizowane były na różnych grupach przedsiębiorstw i wykorzystywano w nich różną metodykę dopasowaną do celu badań. W przypadku badań prezentowanych poniżej celem było ustalenie, jak do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych, jako elementu swojej tożsamości, podchodzą spółki publiczne, których akcje są notowane na rynku regulowanym GPW w Warszawie. W badaniach skoncentrowano się na trzech grupach podmiotów: spółkach z indeksu WIG20 (skład indeksu na dzień 15.04.2017 r.), spółkach z indeksu mWIG40 (skład indeksu na dzień 24.04.2017 r.) i spółkach z indeksu sWIG80 (skład indeksu na dzień 15.05.2017 r.). Wybór spółek publicznych uzasadniają ich cechy, takie jak: duże rozmiary, szerokie grono interesariuszy czy konieczność sprostania wyższym standardom w zakresie poziomu transparentności. Poza tym uznaje się niekiedy, że zarządzanie tymi spółkami jest bardziej sprofesjonalizowane, co sprawia, że praktyki w nich stosowane mogą stanowić swojego rodzaju wzorzec dla innych podmiotów. Wskazuje się także na większe zainteresowanie ich działalnością ze strony mediów i opinii publicznej. Wszystkie te czynniki sprzyjają przywiązywaniu przez tego typu przedsiębiorstwa większej wagi do kształtowania i komunikowania swoich systemów wartości organizacyjnych oraz rosnącemu zainteresowaniu nimi ze strony otoczenia. Podstawowe pytania badawcze, na które starano się uzyskać odpowiedź, dotyczyły istnienia w spółkach publicznych skodyfikowanego systemu wartości organizacyjnych, grup interesariuszy, którym te wartości są komunikowane, charakteru wartości tworzących ten system oraz częstości występowania różnych wartości.

Zasadniczy problem w badaniach nad wartościami organizacyjnymi stanowią możliwe rozbieżności między wartościami deklarowanymi, pożądanymi i rzeczywistymi „praktykowanymi” w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę, że cel badań dotyczył m.in. komunikowania wartości organizacyjnych, skoncentrowano się na wartościach

deklarowanych, możliwych do określenia na podstawie obserwacji różnego rodzaju artefaktów. Ich źródłem były strony internetowe spółek, które odgrywają istotną rolę w prezentowaniu tożsamości przedsiębiorstw [23, 11]. Na stronach tych publikowane są różnorodne dokumenty zawierające misję organizacji, jej wizję, strategię czy deklarację wartości, politykę *compliance*, politykę CSR, a także politykę rekrutacyjną. Udostępniane są również kodeksy etyczne, kodeksy postępowania oraz inne zbiory zasad regulujących zachowania członków organizacji. Wszystkie te dokumenty stały się przedmiotem analizy.

Badaniami objęto łącznie 140 spółek. Spółki te różniły się pod względem swojego podejścia do kształtowania i komunikowania wartości organizacyjnych. Podstawowym czynnikiem, który różnicował to podejście, okazał się rozmiar podmiotu. Jest to widoczne m.in. w postaci odsetka spółek z poszczególnych indeksów komunikujących za pośrednictwem własnej strony internetowej przyjęty w organizacji system wartości – o ile ogółem odsetek ten wynosił nieco ponad 47%, to w przypadku spółek największych, należących do indeksu WIG20, było to już 95%. Wśród spółek najmniejszych, wchodzących w skład indeksu sWIG80, swoje wartości organizacyjne komunikowało jedynie 25% podmiotów. Pełne dane przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Odsetek spółek komunikujących swój system wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

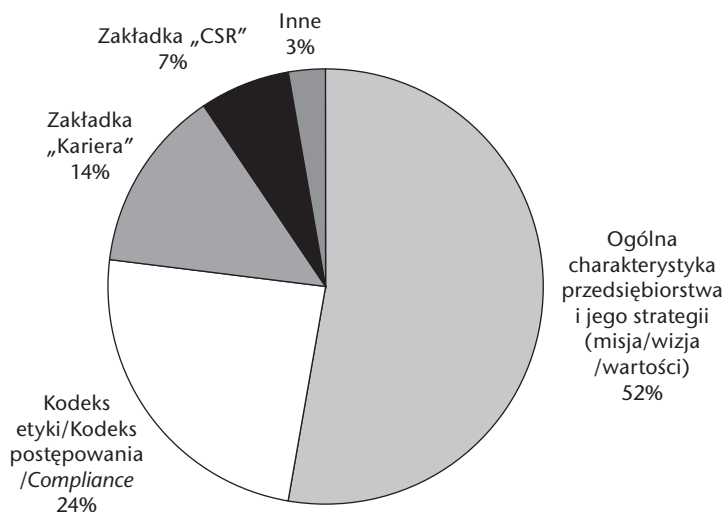
Przedstawione dane wskazują na wzrost zainteresowania spółek propagowaniem swojego systemu wartości wraz ze zwiększającymi się rozmiarami samego przedsiębiorstwa. Zjawisko to może mieć różne przyczyny. Duże rozmiary podmiotu implikują bardziej sformalizowany sposób zarządzania, co może sprzyjać kodyfikowaniu systemu wartości organizacyjnych, służącemu integracji wewnętrznej i zaplanowanemu

kreowaniu wizerunku na zewnątrz. W mniejszych podmiotach komunikowanie wartości członkom organizacji może odbywać się w sposób bardziej nieformalny, a aspekt wizerunkowy może być uznawany za mniej istotny. Warto również zwrócić uwagę na duży udział, jaki wśród spółek największych mają podmioty działające w sektorach charakteryzujących się wysokim poziomem wrażliwości reputacyjnej – są to np.: spółki surowcowe, paliwowe, energetyczne czy banki. Ich duża podatność na kryzysy reputacyjne sprawia, że spółki te cechuje szczególnie silne dążenie do możliwie pełnego pozytywnego prezentowania się otoczenia.

Badane spółki różniły się także pod względem kręgu adresatów, którym komunikowane były wartości. W tym zakresie zidentyfikowano cztery orientacje. Pierwsza – najliczniej reprezentowana – polegała na propagowaniu wartości organizacyjnych wśród zróżnicowanego grona interesariuszy. Znajdowało to swoje odzwierciedlenie w łączeniu prezentacji tych wartości z ogólną charakterystyką przedsiębiorstwa. Deklaracje wartości były umieszczone obok elementów, jak takich: misja, wizja czy opis strategii spółki. Druga pod względem częstości występowania orientacja obejmowała koncentrowanie się w komunikowaniu wartości na interesariuszach wewnętrznych. Przejawem tego było publikowanie tych wartości w ramach kodeksów etyki, kodeksów postępowania, kodeksów *compliance*, zasad postępowania itp., dokumentów, których adresatami są głównie członkowie organizacji. Istotą trzeciej orientacji było ukierunkowanie na potencjalnych pracowników. Stąd wartości organizacyjne pojawiały się w miejscu, w którym znajdowały się informacje o przedsiębiorstwie adresowane do tej grupy interesariuszy (najczęściej była to zakładka „Kariera”). Czwarta orientacja polegała natomiast na komunikowaniu wartości korporacyjnych grupom interesariuszy zainteresowanych poziomem społecznej odpowiedzialności spółki – można do nich zaliczyć przede wszystkim społeczności lokalne, niektóre organizacje pozarządowe czy przedstawicieli segmentu etycznych konsumentów. Przedsiębiorstwa reprezentujące tę orientację łączyły deklarację wartości z opisem polityki CSR i realizowanych w jej ramach inicjatyw (zazwyczaj informacje na ten temat znajdowały się w zakładce „CSR”). Sporadycznie spółki umieszczały katalog wartości korporacyjnych również w innych miejscach swojej strony internetowej (np. przy opisie polityki marki). Szczegółowe dane dotyczące częstości występowania poszczególnych orientacji przedstawiono na wykresie 2.

Z danych zawartych na wykresie 2 wynika, że publikowanie wartości organizacyjnych traktowane jest przez większość spółek jako element szerszej komunikacji dotyczącej tożsamości przedsiębiorstwa. Warto przy tym zauważyć, że wśród badanych podmiotów znalazły się też takie, w których katalog wartości korporacyjnych był prezentowany w różnych miejscach – np. łącznie z charakterystyką przedsiębiorstwa i w kodeksie etyki. Zidentyfikowano także przypadki – chociaż były one nieliczne – w których zestawy wartości organizacyjnych zamieszczone w poszczególnych miejscach były odmienne (składały się z innych wartości).

Wykres 2. Różne orientacje w komunikowaniu wartości organizacyjnych



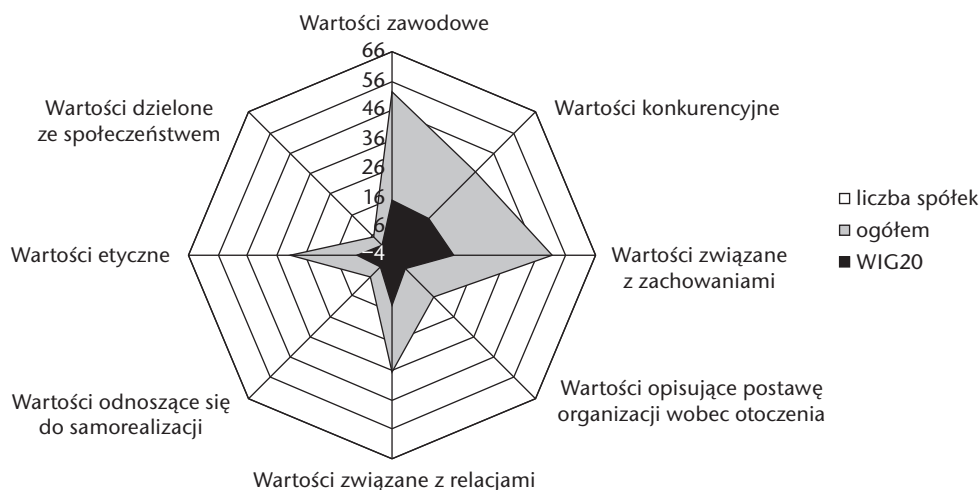
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

System wartości stanowi unikalną cechę danego przedsiębiorstwa, jest „jak kod genetyczny firmy” [27, s. 3]. Również w przypadku badanych spółek ich zestawy wartości organizacyjnych charakteryzowała niepowtarzalność. Nie oznacza to jednak monopolizowania określonych wartości przez poszczególne spółki – wręcz przeciwnie, istniały takie wartości, do których odwoływały się różne podmioty. Generalnie wartości występujące w deklaracjach badanych spółek można podzielić – w zależności od funkcji, jakie wartości te pełnią – na szersze grupy, określane też mianem rodzin wartości. Podział ten jest oparty na taksonomii wypracowanej w ramach projektu *Corporate Values Index* [5] i obejmuje osiem grup: wartości zawodowe (np.: zaufanie, satysfakcja klienta, profesjonalizm, jakość, zwiększanie wartości), wartości konkurencyjne (np.: innowacyjność, konkurencyjność, inicjatywa, sukces, wzrost), wartości związane z zachowaniami (np.: autentyczność, zdolność adaptacji, indywidualizm, zaangażowanie zespołu, pasja), wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia (np.: środowisko, dzielenie się, społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój), wartości związane z relacjami (np.: dostępność, komunikacja, bliskość, partnerstwo, szacunek, harmonia), wartości odnoszące się do samorealizacji (np.: rozwój osobisty, humanizm, przyjemność, talent, wrażliwość), wartości etyczne (np.: przejrzystość, wierność zasadom, etyka) i wartości dzielone ze społeczeństwem (demokracja, patriotyzm, równość, pluralizm). Zaklasyfikowanie deklarowanych przez spółki wartości organizacyjnych do poszczególnych grup pozwoliło na określenie popularności każdej z rodzin wartości. Popularność ta była mierzona liczbą spółek, w których zidentyfikowano wartości należące do danej rodziny.

Biorąc pod uwagę ogół spółek, w których zidentyfikowano skodyfikowane wartości organizacyjne, największą popularnością cieszyły się wartości zawodowe (ich występowanie zaobserwowano w 52 spółkach), a najmniejszą wartości dzielone ze społeczeństwem, które stanowiły element systemu wartości zaledwie pięciu podmiotów. Niewiele mniejszą popularnością niż wartości zawodowe cieszyły się wartości związane z zachowaniami, które znalazły się wśród deklarowanych wartości w 51 spółkach. Popularne okazały się także wartości konkurencyjne, wartości związane z relacjami i wartości etyczne – ich obecność zarejestrowano odpowiednio w 37, 36 i 31 spółkach. Do mniej popularnych należały natomiast wartości opisujące postawę organizacji wobec otoczenia (występujące w 16 spółkach) i wartości samorealizacji, które znalazły się w zestawach wartości tylko 7 podmiotów, czyli niewiele większej liczby niż wartości dzielone ze społeczeństwem.

Po ustaleniu popularności poszczególnych rodzin wartości organizacyjnych wśród ogółu badanych podmiotów podobną analizę przeprowadzono oddzielnie w odniesieniu do spółek należących do każdego z indeksów. Porównanie wyników otrzymanych w całej populacji z wynikami uzyskanymi w spółkach dużych, średnich i małych pozwoliło na lepsze poznanie specyfiki podmiotów wchodzących w skład każdej z tych grup. W przypadku spółek z indeksu WIG20 cechą wyróżniającą okazała się silniejsza reprezentacja w ich systemach wartości korporacyjnych wartości konkurencyjnych. Jest to widoczne na wykresie 3.

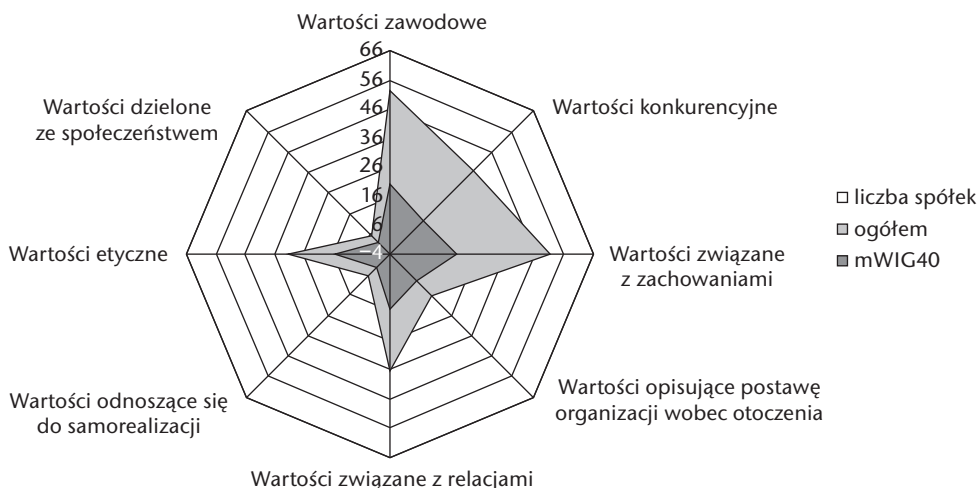
Wykres 3. Systemy wartości spółek z indeksu WIG20 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Cechami charakterystycznymi spółek należących do indeksu mWIG40 było z kolei przywiązywanie przez nie większej wagi do wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia oraz wartości etycznych. W odniesieniu do każdej z tych rodzin udział spółek średnich w ogóle spółek, w których zaobserwowano występowanie wartości z danej rodziny, był nieproporcjonalnie wysoki. Obrazują to dane zawarte na wykresie 4.

Wykres 4. Systemy wartości spółek z indeksu mWIG40 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych

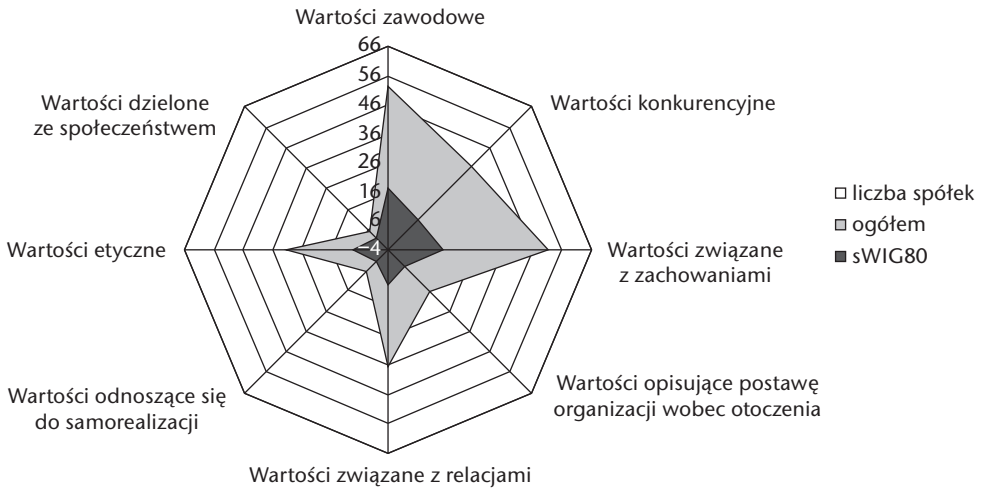


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Specyfika spółek z indeksu sWIG80 polegała zaś na mniejszej popularności, jaką cieszyły się wśród nich wartości związane z relacjami. Była to jedyna rodzina, w przypadku której stwierdzono, że należące do niej wartości występują nieproporcjonalnie rzadziej w małych spółkach niż w całej populacji podmiotów komunikujących swoje systemy wartości organizacyjnych. Ilustrują to dane przedstawione na wykresie 5.

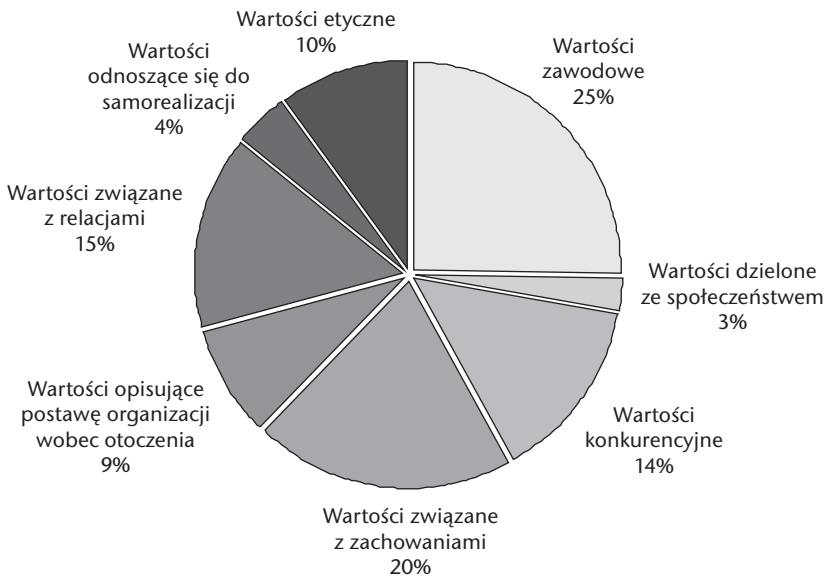
Miarą popularności wartości organizacyjnych należących do poszczególnych rodzin może być nie tylko liczba podmiotów, w których zidentyfikowano wartości z danej rodziny, lecz także szerokość mieszczącego się w jej ramach katalogu wartości. Większa popularność oznaczałaby w takim przypadku szerszy katalog wartości, czyli większą liczbę różnych wartości organizacyjnych mieszczących się w obrębie rodziny. Na wykresie 6 przedstawiono udział wartości należących do każdej z rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w badanych spółkach komunikujących swoje systemy wartości.

Wykres 5. Systemy wartości spółek z indeksu sWIG80 na tle ogółu podmiotów komunikujących swój zestaw wartości organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 6. Udział wartości należących do poszczególnych rodzin w ogólnej liczbie wartości zidentyfikowanych w spółkach komunikujących swoje zestawy wartości organizacyjnych

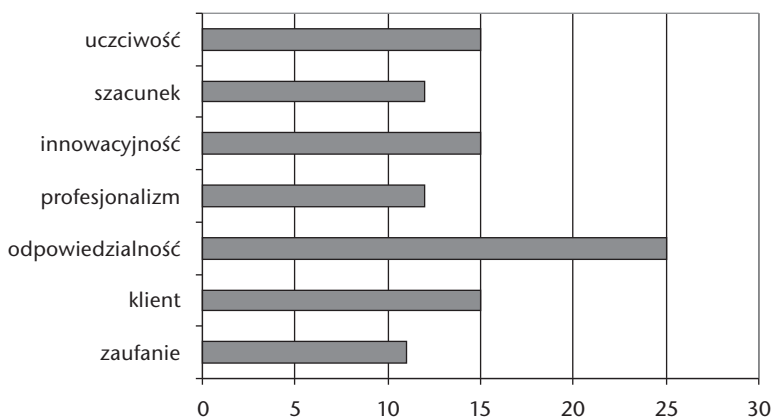


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane przedstawione na wykresie 6 wskazują, że najliczniejsza była rodzina wartości zawodowych. Wartości te występowały również w największej liczbie spółek. Kolejna pod względem popularności była rodzina wartości związanych z zachowaniami. Nieco mniejszą wagę spółki przywiązywały do wartości związanych z relacjami i wartości konkurencyjnych. Pierwsza z tych rodzin charakteryzowała się nieco szerszym katalogiem wartości, druga natomiast była nieco silniej reprezentowana pod względem liczby podmiotów, w których zidentyfikowano należące do niej wartości organizacyjne. Przyczyną takiej sytuacji mogła być mniejsza różnorodność wartości konkurencyjnych, do których odwoływały się spółki i powtarzanie się tych samych wartości z tej rodziny w systemach wartości większej liczby przedsiębiorstw. Inną parą rodzin cieszących się podobną popularnością były rodziny wartości etycznych i wartości opisujących postawę organizacji wobec otoczenia. Wartości tego typu okazały się mieć dla badanych spółek mniejsze znaczenie niż wartości związane z relacjami i wartości konkurencyjne, ale większe niż wartości odnoszące się do samorealizacji i wartości dzielone ze społeczeństwem. Do wartości należących do tych dwóch ostatnich rodzin spółki przywiązywały zdecydowanie najmniejszą wagę.

Ostatnią kwestią podjętą w badaniach była popularność poszczególnych pojedynczych wartości. Jej miarę stanowiła częstość pojawiania się danej wartości w systemach wartości organizacyjnych podmiotów komunikujących swój zestaw wartości. W analizie dokonano agregacji wartości opisywanych za pomocą określeń bliskich znaczeniowo (np. wartości: orientacja na klienta, otwarcie na klienta, satysfakcja klienta, dbanie o klientów itp. połączono w jedną kategorię – klient). Na wykresie 7 przedstawiono wartości organizacyjne, do których spółki odnosiły się najczęściej – wartości te wystąpiły w dokumentach badanych podmiotów ponad 10 razy.

Wykres 7. Najbardziej popularne wartości organizacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z danych zawartych na wykresie 7 wynika, że wartością, do której spółki w swoich deklaracjach przywiązują zdecydowanie największą wagę, jest odpowiedzialność. Często, chociaż znacznie rzadziej niż do odpowiedzialności, odwołują się do takich wartości jak uczciwość, innowacyjność i klient. Z nieco mniejszą intensywnością wśród najpopularniejszych wartości pojawiały się szacunek, profesjonalizm i zaufanie. Taki układ katalogu najważniejszych wartości wydaje się dość zaskakujący. O ile bowiem umieszczenie klienta w centrum uwagi można uznać za element kanonu i wyraz dążenia do zasygnalizowania marketingowego nastawienia organizacji, a akcentowanie innowacyjności za atrybut nowoczesnego przedsiębiorstwa, o tyle uczciwość i odpowiedzialność nie są wartościami powszechnie kojarzonymi się z fundamentem działania współczesnych podmiotów gospodarczych.

Podsumowanie

Wartości organizacyjne odgrywają ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W wymiarze wewnętrznym stanowią istotny element kultury korporacyjnej integrujący członków organizacji, nadający wspólny kierunek ich działaniom. Zapewniają też świadomość ciągłości organizacji i mogą zwiększać jej wrażliwość etyczną. Wartości wykorzystywane są także jako narzędzie przeprowadzania zmian w organizacji, które wprowadza się, dokonując reinterpretacji istniejącego systemu jej wartości i nadając tworzącym go wartościom nowy sens. W wymiarze zewnętrznym wartości organizacyjne ułatwiają komunikowanie tożsamości przedsiębiorstwa, zapewniając jej spójność i wyrazistość, co jest istotne z punktu widzenia kreowania wizerunku podmiotu i kształtowania jego reputacji. Aby jednak wartości mogły pełnić wszystkie te funkcje, nie mogą stanowić jedynie zbioru deklaracji. Katalog wartości musi być poparty zestawem odpowiadających im zasad i rozwiązań instytucjonalnych, które zapewnią obecność deklarowanych wartości w praktyce codziennych działań.

Wiele przedsiębiorstw w swoich deklaracjach odwołuje się do tych samych wartości – wyniki badań *Corporate Values Index* z 2013 r. wskazują, że w 40% biorących w nich udział podmiotów elementem systemu wartości była innowacyjność, w 30% – jakość, a w 28% – satysfakcja klienta [6]. Nie oznacza to wcale podobieństwa samych przedsiębiorstw, bowiem „tym, co odróżnia jedno przedsiębiorstwo od innego przedsiębiorstwa nie jest jego filozofia, ale to, jak jest ona realizowana” [3, s. 158]. Kluczowymi czynnikami są zatem sposób rozumienia poszczególnych wartości w danej organizacji oraz to, jak zapewnia ona wcielanie tych wartości w życie.

Bibliografia

- [1] http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/our/company/information/history/McKnight-principles/ [03.07.2009].
- [2] Balmer J.M.T., Soenen G.M., *A new approach to corporate identity management*, International Center for Corporate Identity Studies, Working Paper Series, University of Strathclyde, Glasgow 1998.
- [3] Bernstein D., *Corporate void*, [in:] *Revealing the Corporation, Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate level marketing*, Balmer J.M.T., Greyser S.A. (eds.), Routledge, London–New York 2003, pp. 153–160.
- [4] Collins J., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins, New York 1994.
- [5] *Corporate Values Index 2009*, ECCO International Communications Network.
- [6] *Corporate Values Index 2013*, ECCO International Communications Network.
- [7] Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Chicago 1982.
- [8] Dolan S., Garcia S., *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, „Journal of Management Development” 2002, Vol. 21, No. 2, pp. 101–117.
- [9] Dolan S., Garcia S., Richley B., *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- [10] Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, s. 25–39.
- [11] Halliburton C., Ziegfeld A., *How do major European companies communicate their corporate identity across countries? An empirical investigation of corporate Internet communications*, „Journal of Marketing Management” 2009, Vol. 25, No. 9–10, pp. 909–925.
- [12] Hatch M.J., Schultz M., *Relations between organizational culture, identity and image*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 356–365.
- [13] Hosmer L.T., *Strategic Planning as if Ethics Mattered*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, Special Issue, pp. 17–34.
- [14] Jaakson K., *Management by values: are some values better than others?*, „Journal of Management Development” 2010, Vol. 29, No. 9, pp. 795–806.
- [15] Maignan I., Ferrell O.C., *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, Vol. 32, No. 1, pp. 3–19.
- [16] Melewar T.C., *Determinants of the corporate identity construct*, „Journal of Marketing Communications” 2003, Vol. 9, No. 4, pp. 195–220.
- [17] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.

- [18] Moingeon B., Ramanantsoa B., *Understanding corporate identity: the French school of thought*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 383–395.
- [19] Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York 1982.
- [20] Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- [21] Steidl P., Emory G., *Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future*, Business & Professional Publishing, Warriewood 1997.
- [22] Riel van C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, „European Journal of Marketing” 1997, Vol. 31, No. 5/6, pp. 340–355.
- [23] Topalian A., *Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1119–1132.
- [24] Treviño L.K., Weaver G.R., Gibson D.G., Toffler B.L., *Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts*, „California Management Review” 1999, Vol. 41, No. 2, pp. 131–151.
- [25] Turek D., *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontraproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 115, s. 158–168.
- [26] Waterman Jr. R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not organization*, „Business Horizons” 1980, Vol. 23, No. 3, pp. 14–26.
- [27] Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

WARTOŚCI ORGANIZACYJNE SPÓŁEK PUBLICZNYCH W POLSCE

Streszczenie

Wartości korporacyjne odgrywają istotną rolę w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Są one ważne w budowaniu silnej tożsamości korporacyjnej, kreowaniu wizerunku i umacnianiu reputacji. Celem badań przedstawionych w artykule była identyfikacja i porównanie systemów wartości korporacyjnych występujących w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Uzyskane wyniki wskazują, że najważniejszym czynnikiem różnicującym systemy wartości korporacyjnych jest wielkość przedsiębiorstwa.

SŁOWA KLUCZOWE: WARTOŚCI ORGANIZACYJNE, TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA, TOŻSAMOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA, KULTURA ORGANIZACYJNA, ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI

CORPORATE VALUES SYSTEMS OF PUBLIC COMPANIES IN POLAND

Abstract

Corporate values play an important role in managing a modern company. They are useful in creating strong corporate identity, image and reputation. The purpose of the research presented in this article was to observe corporate value systems in companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Research was based on company documents analysis. The main results show that the company's size was the most important factor differentiating corporate value systems.

KEY WORDS: CORPORATE VALUES, ORGANIZATIONAL IDENTITY, CORPORATE IDENTITY, CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT BY VALUES

JEL: M14

OSOBISTE A ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Wprowadzenie

Zaangażowanie pracowników staje się współcześnie jednym z głównych stymulatorów sukcesu organizacji. Pracownicy przestają być elementem generującym koszty, a stają się kluczowym czynnikiem przesądzającym o zyskach organizacji [50, s. 45–46]. Najlepsze wyniki działalności uzyskują na ogół te przedsiębiorstwa, które odnotowują najwyższe wskaźniki zaangażowania swoich pracowników [76, s. 26]. Szczegółowe wyniki metaanalizy przeprowadzonej na podstawie systematycznego przeglądu literatury przez C. Bailey i in. [6, s. 31–53] wskazują, że jeśli chodzi o relacje występujące między zaangażowaniem w pracę a wyróżnionymi zmiennymi wynikowymi, to najsilniejsza korelacja występuje między zaangażowaniem w pracę i satysfakcją z pracy ($r = 0,57$) oraz przywiązaniem do organizacji ($r = 0,52$). Umiarowane związki korelacyjne zaobserwowano między zaangażowaniem a intencją odejścia z pracy ($r = -0,38$), wynikami związanymi z realizacją zadań wpisujących się w formalnie pełnioną przez pracownika rolę ($r = 0,36$) oraz wynikami związanymi z realizacją zadań wykraczających poza tę rolę ($r = 0,36$), wynikami kontrproduktywnymi ($r = -0,32$) oraz stresem i wypaleniem zawodowym ($r = -0,32$). Nieco słabsze związki korelacyjne występują między zaangażowaniem a zdrowiem ogólnym ($r = 0,28$) i satysfakcją z życia ($r = 0,22$). Zaangażowanie w pracę koreluje się więc pozytywnie z zachowaniami i wynikami pracowników, które są przez pożądanymi przez organizację, negatywnie natomiast z tymi, które nie leżą w ich interesie.

W światowej literaturze przedmiotu temat zaangażowania w pracę oraz związków między zaangażowaniem pracownika i jego wynikami jest poruszany stosunkowo często [np. 83, s. 10–11; 40, s. 10–24]. Biorąc pod uwagę naukowe podejście do

* Dr Joanna Haffer – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

** Dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

zaangażowania w pracę, odniesień do tej kategorii można doszukiwać się już w klasycznych teoriach motywacyjnych, takich jak: teoria X i Y D. McGregora, teoria dwuczynnikowa F. Herzberga, teoria ERG C. Alderfera, teoria motywacji wewnętrznej J.R. Hackmana i G.R. Oldhama czy też teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa. Jednym z pierwszych badaczy koncentrujących się ściśle na zaangażowaniu pracowników był psycholog W.A. Kahn, którego pierwsza praca naukowa, podejmująca tę tematykę, została opublikowana w 1990 roku [51, s. 692–724]. Od tego czasu różni badacze poświęcili wiele uwagi temu zagadnieniu, jego konceptualizacji i operacjonalizacji, wyjaśniając je zwłaszcza na podstawie modelu JD-R (*job demands-resources model*) [8, s. 309–328], zestawiający ze sobą wymagania pracy i zasoby indywidualne. Obok badań naukowych poświęconych zaangażowaniu w pracę na poziomie indywidualnym w późniejszym czasie kilku badaczy [78, s. 43–73; 92, s. 106–112; 10, s. 464–489] zwróciło uwagę na znaczenie zaangażowania w perspektywie zespołowej, podkreślając, że zaangażowanie na poziomie zespołu pozytywnie wpływa zarówno na wyniki indywidualne, jak i ogólny dobrostan pracownika, a także na wyniki całego zespołu. Jednak dopiero w 2014 roku w artykule autorstwa P.L. Costa, A.M. Passos i A.B. Bakker [21, s. 414–436] został opisany model teoretyczny wyjaśniający proces rozwijania się zaangażowania w zespołach [21, s. 414–436].

Chociaż zdecydowana większość badań realizowanych w obszarze zaangażowania w pracę jest prowadzonych na poziomie jednostkowym, to stosunkowo mniej liczne badania zespołowego zaangażowania w pracę dowiodły, że oba te zagadnienia, choć są ze sobą ściśle powiązane, należy jednak traktować odrębnie jako dwa różne konstrukty [20, s. 34–45]. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie różnic między osobistym i zespołowym zaangażowaniem w pracę oraz przedstawienie warunkowań obu tych kategorii.

1. Osobiste zaangażowanie w pracę – definicja

W literaturze przedmiotu pojęcie zaangażowania w pracę definiowane jest na wiele różnych sposobów, rozbieżnych często do tego stopnia, że termin ten cały czas pozostaje dla wielu niejasny i z trudem można znaleźć dwie osoby, które potrafiłyby zdefiniować go w ten sam sposób [62, s. 3–10]. Z pewnością odmienne perspektywy postrzegania pojęcia zaangażowania w pracę będą charakteryzować różne środowiska, w których powstają, tj.: praktyków zarządzania, naukowców i konsultantów. Praktycy zarządzania widzą zaangażowanie pracowników przez pryzmat dodatkowych efektów ich pracy, oferowanych organizacji dobrowolnie, a więc poza umową o pracę, jako odpowiedź na ich indywidualne doświadczenie organizacyjne [86, s. 105]. W tym przypadku definicje zaangażowania odnoszą się do wysiłku i czasu, który pracownicy są skłonni ofiarować organizacji, poszukując sposobów dodawania wartości

i pełnego wykorzystywania swoich talentów. Środowisko akademickie, definiując zaangażowanie w pracę, koncentruje się bądź to na efektach zaangażowania w postaci poparcia, poświęcenia, dyskrecjonalnego wysiłku, wsparcia dla zmian, i tu występuje duże podobieństwo do perspektywy praktyków zarządzania, bądź na stanie psychologicznym pracownika lub dwukierunkowej obustronnie korzystnej relacji między przełożonym a podwładnym [75, s. 5]. Definicje zaangażowania formułowane przez środowisko konsultingowe odnoszą się do stanu psychologicznego pracownika generującego cały szereg pozytywnych efektów dla organizacji oraz do roli, jaką organizacja pełni, aby ten stan umożliwić [75, s. 5]. Powyższe stanowiska są zgodne co do tego, że zaangażowani pracownicy odczuwają sens inwestowania nie tylko w siebie, lecz także w organizację jako całość [75, s. 5].

Zgodnie z powyższym definicje zaangażowania w pracę spotykane w literaturze wpisują się w jedną z dwóch kategorii: opisują je jako stan motywacyjny lub jako formę osiągnięć [17, s. 13]. W ramach pierwszej kategorii należy przywołać pionierską definicję W.A. Kahna oraz definicję zaproponowaną przez W.B. Schaufeliego i in., przeciwstawiającą pojęcie zaangażowania pojęciu wypalenia zawodowego. W ramach drugiej kategorii należy wspomnieć o definicji zaproponowanej przez W.H. Macey'a i B. Schneidera, która przedstawia zaangażowanie w pracę jako proces.

Definicja W.A. Kahna z 1990 roku była pierwszą propozycją zdefiniowania pojęcia osobistego zaangażowania w pracę (*personal work engagement*), do której odnosili się później inni naukowcy i badacze. Zgodnie z nią angażowanie w pracę to zaprzęganie członków organizacji do wypełniania ról zawodowych, umożliwiające im wkładanie i wyrażanie siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie [51, s. 694]. Aspekt fizyczny odnosi się do wkładu energii wykorzystywanej przez pracowników do wypełnienia swoich zadań w organizacji, aspekt poznawczy odnosi się do wiary w organizację, jej liderów i warunki pracy, natomiast aspekt emocjonalny wskazuje na stan uczuć pozytywnych bądź negatywnych pracowników wobec organizacji i jej liderów [54, s. 3].

W.A. Kahn wyjaśnił swoją definicję zaangażowania, przeciwstawiając ją definicji, która opisuje stan przeciwny do stanu zaangażowania, a więc brak zaangażowania (*personal disengagement*), rozumiany jako wyłączenie się z pełnienia swojej roli zawodowej, wycofywanie się i bronienie przed fizycznym, poznawczym i emocjonalnym jej realizowaniem [51, s. 701]. Gdy pracownicy nie są zaangażowani, są jedynie fizycznie obecni w pracy. Nie włączają swoich emocji, energii i pasji w wykonywanie pracy. Ludzie, których cechuje brak zaangażowania, wykazują małe emocjonalne przywiązanie do pełnienia swojej roli zawodowej lub całkowity jego brak, nie troszczą się o cele organizacji i rzadko są zaabsorbowani swoją pracą [31, s. 35]. Jest znacznie bardziej prawdopodobne, że czują się wypaleni [65, podano za: 31 s. 35], apatyczni lub wyłączeni [33, podano za: 31, s. 35] i wykonują swoją pracę mechanicznie, nie wkładając w nią wysiłku [37, podano za: 31, s. 35].

W.A. Kahn twierdzi, że zaangażowanie można zwykle poznać po tym, co faktycznie ludzie robią. Najbardziej wyraźnymi, dającymi się zaobserwować zachowaniami, które wskazują na zaangażowanie, są ludzkie starania. Istnieje przekonanie o tym, że ludzie są zaangażowani, gdy widać ich ciężką pracę, wysiłek oraz obecność, gdy prawdziwie wykazują się w pracy, gdy pozostają skoncentrowani na tym, co robią i dążą do tego, by „posuwać swoją pracę do przodu”. Jednak zaangażowanie nie polega jedynie na ciężkiej pracy [52, s. 21]. Według W.A. Kahna zaangażowanie polega na wkładaniu samych siebie – „całych prawdziwych siebie” – w pracę. Cały ten proces, owszem, zaczyna się od wysiłku, jednak na nim się nie kończy. Zdaniem W.A. Kahna „całych prawdziwych siebie” objawiamy, gdy mówimy, myślimy i czujemy, że realizujemy swoją pracę w sposób najlepszy, jaki znamy; gdy głęboko troszczymy się o to, co robimy i czujemy się zobowiązani do robienia wszystkiego, co w naszej mocy, gdy zabieramy głos zamiast pozostawiania cicho.

Propozycja W.B. Schaufeliego i in. również należy do najczęściej przytaczanych definicji zaangażowania w pracę. Zgodnie z nią zaangażowanie to pozytywny, wyrażający się w spełnieniu stan umysłu związany z pracą, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem [84, s. 74]. Wigor przejawia się wysokim poziomem energii podczas wykonywania pracy oraz odpornością w sytuacji konieczności skonfrontowania się z nowymi wyzwaniami. Oddanie się pracy wiąże się ściśle z przekonaniem o jej znaczeniu i wartości oraz doświadczaniem pozytywnych emocji podczas jej wykonywania, takich jak entuzjazm czy np. duma. Warto zaznaczyć, że w przypadku pracowników zaangażowanych wykazywany przez nich entuzjazm i wysoki poziom energii pojawia się również poza pracą, np. w czasie wykonywania ćwiczeń fizycznych, zajmowania się kreatywnym hobby czy wolontariatem. Pracownicy ci nie są jednak „supermenami”, czują się zmęczeni po długim dniu ciężkiej pracy, jednak opisują swoje zmęczenie raczej jako stan przyjemny, ponieważ związany z dobrym wykonaniem zadań [9, s. 229]. Zaabsorbowanie pracą odnosi się natomiast do pełnej koncentracji i skupienia na wykonywanej pracy, co może się łączyć z uczuciem szybkiego upływu czasu [55, s. 82], charakterystycznego dla czynności motywowanych wewnątrznie, prowadzących do specyficznego stanu umysłu, nazywanego poczuciem przepływu (*flow*), będącego doznaniem uniesienia, uskrzydlenia. Poczucie przepływu zostało opisane przez M. Csikszentmihalyi jako wrażenie odczuwane przez ludzi, którzy w trakcie podejmowania działań identyfikują się z pracą w sposób całkowity [23, s. 36]. Zwykle poczucie przepływu pojawia się przy wykonywaniu zadań stanowiących wyzwanie, które całkowicie pochłaniają uwagę i czas osoby, która je wykonuje. Osoby, które są w stanie *flow* nie potrzebują motywacji w postaci bodźców zewnętrznych ani celów, ponieważ działanie, które wykonują, samo w sobie jest dla nich ciągłym wyzwaniem [68, s. 12]. Osoby takie są skupione na wykonywanym zadaniu i czerpią przyjemność z samej aktywności. Stan *flow* tym różni się od zaangażowania, że odnosi się zasadniczo jedynie do aspektu poznawczego (poznawcza

identyfikacja z działaniem) i przedstawia unikatowe „szczytowe” doświadczenie całkowitej absorpcji poznawczej [68, s. 13].

W.B. Schaufeli i in. podkreślali, że zaangażowanie nie jest cechą czy chwilową emocją, ale ma charakter rozproszony i jest utrzymującym się oraz wszechobecnym stanem afektywno-poznawczym, który nie jest skupiony na żadnym konkretnym przedmiocie, zdarzeniu, jednostce czy zachowaniu [82, s. 702]. To, co najwyraźniej łączy obie definicje zaangażowania, zarówno tę podaną przez W.A. Kahna, jak i tę autorstwa W.B. Schaufeliego i in., to skupienie uwagi na trzech podobnych przejawach zaangażowania: poznawczym – zaabsorbowanie, emocjonalnym – oddanie i fizycznym – wigor [93, s. 333] oraz podkreślenie, że zaangażowanie jest stanem, który fluktuuje w czasie, w szczególności w odpowiedzi na zmiany sytuacyjne (np. zmiany strukturalne w organizacji) [48, s. 74].

Z kolei W.H. Macey i B. Schneider argumentowali, że pojęcie zaangażowania można rozpatrywać w kategoriach stanu, ale także zachowania oraz cechy. Rozwiñeli więc następujące pojęcia: 1) zaangażowanie jako stan psychologiczny (*psychological state engagement*), 2) zaangażowanie behawioralne (*behavioural engagement*) oraz 3) zaangażowanie jako cecha (*trait engagement*) [62, s. 3–30]. Z tej perspektywy przytoczone wcześniej definicje W.A. Kahna, W.B. Schaufeliego i in. wpisują się w pojęcie zaangażowania jako stanu psychologicznego [69, s. 63]. Zaangażowanie behawioralne jest określane, według W.H. Macey’a i B. Schneidera, jako zachowanie adaptacyjne, ukierunkowane na realizację celów organizacji. To obrona i ochrona *status quo* w odpowiedzi na aktualne i przewidywane zagrożenia lub zmiana i/lub jej promowanie w odpowiedzi na aktualne lub przewidywane wydarzenia [62, s. 18]. Z kolei zaangażowanie jako cecha jest definiowane jako skłonność pracownika do doświadczania pracy w sposób pozytywny, aktywny i dynamiczny oraz do zachowań adaptacyjnych [62, s. 21]. Zgodnie z tym podejściem, oprócz oddziaływań środowiskowych, które można kształtować, możliwe jest określenie cech, które predysponują pracownika do angażowania się [69, s. 64]. Zaangażowanie jako cecha jest zwykle wypadkową innych cech osobowościowych, takich jak: sumienność, proaktywność i pozytywne usposobienie. Zaangażowanie jako stan psychologiczny jest utożsamiane z odczuwanym wysokim poziomem energii, zaabsorbowania, satysfakcji, integracji, przywiązania i upełnomocnienia. Zaangażowanie behawioralne zwykle jest związane z zachowaniami wykraczającymi poza pełnioną rolę zawodową (*extra-role behaviour*), a więc oznacza jej rozszerzanie, a ponadto z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi, osobistą inicjatywą czy wspomnianymi zachowaniami adaptacyjnymi [48, s. 75].

2. Zespołowe zaangażowanie w pracę – definicja

Jak wspomniano na wstępie, stosunkowo niewiele uwagi poświęca się w literaturze przedmiotu zagadnieniu zespołowego zaangażowania w pracę (*team work engagement*). Pomimo to odkryto ważne prawidłowości pokazujące, że zespołowe zaangażowanie w pracę prowadzi do poprawy wyników jednostek biznesowych, poziomu realizacji zadań w zespołach studenckich, wyników pracowników świadczących usługi, a także zwiększa zakres pozytywnych oddziaływań w zespole i jego skuteczność oraz wzmacnia zaangażowanie w pracę na poziomie jednostkowym [1, s. 9].

Zespół rozumiany jest tutaj jako zbiór dwóch lub większej liczby osób, które wchodziły we wzajemną interakcję w sposób dynamiczny, adaptacyjny i polegający na współzależności, na rzecz realizacji wspólnego celu [79, s. 4]. Krytycznymi elementami, które mają wpływ na wyniki zespołu, są praca zadaniowa oraz praca zespołowa. Chociaż zespoły dążące do osiągnięcia konkretnego celu zwykle są skupione na pracy zadaniowej, to właśnie praca zespołowa jest tym, co umożliwi skuteczną realizację zadań zespołu. Praca zespołowa jest procesem adaptacyjnym, dynamicznym oraz epizodycznym, który obejmuje myśli, uczucia i zachowania zachodzące między członkami zespołu w czasie, gdy oddziałują na siebie wzajemnie, dążąc do realizacji celu [80, s. 600].

Definicję zespołowego zaangażowania w pracę można wyprowadzić wprost z definicji osobistego zaangażowania w pracę W.B. Schaufeliego i in. W tym przypadku zespołowe zaangażowanie w pracę będzie oznaczać pozytywny, dający satysfakcję, współodczuwany przez członków zespołu stan, charakteryzujący się wigorem w pracy zespołowej, oddaniem i zaabsorbowaniem, które są rezultatem interakcji i współdzielonych doświadczeń członków zespołu [91, s. 338–339]. Wigor zespołu to współodczuwany wysoki poziom energii i wyrażanej gotowości do inwestowania wysiłku oraz odporności na pojawiające się trudności. Oddanie zespołu to współodczuwane silne przywiązanie do pracy i towarzyszące jej poczucie sensu jej wykonywania, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Zaabsorbowanie zespołu to współdzielone skupienie uwagi na pracy, sprawiające, że członkom zespołu trudno oderwać się od niej, co przejawia się w tym, że np. rozmawiają o swojej pracy w trakcie przerw, spostrzegają, że w trakcie pracy czas płynie bardzo szybko oraz nie angażują się w inne aktywności [22, s. 6].

Uzupełnieniem powyższej definicji może być propozycja, według której zespołowe zaangażowanie w pracę to współodczuwany i samorzutnie wyłaniający się, pozytywny, motywujący i dający satysfakcję, stan dobrostanu związanego z pracą [22, s. 5].

Stan zaangażowania zespołowego jest współodczuwany, ponieważ aby stwierdzić występowanie zaangażowania w pracę na poziomie zespołowym, członkowie zespołu muszą podobnie postrzegać ten stan. W sytuacji, gdy członkowie zespołu mają odmienną percepcję poziomu zaangażowania występującego w zespole, można mówić jedynie o indywidualnym, nie zaś zespołowym zaangażowaniu [20, s. 35].

Członkowie zespołu mogą wzajemnie oddziaływać na swoje samopoczucie i być skłonni do dzielenia się doświadczeniami, jako że wszyscy są częścią tego samego miejsca pracy [91, s. 339].

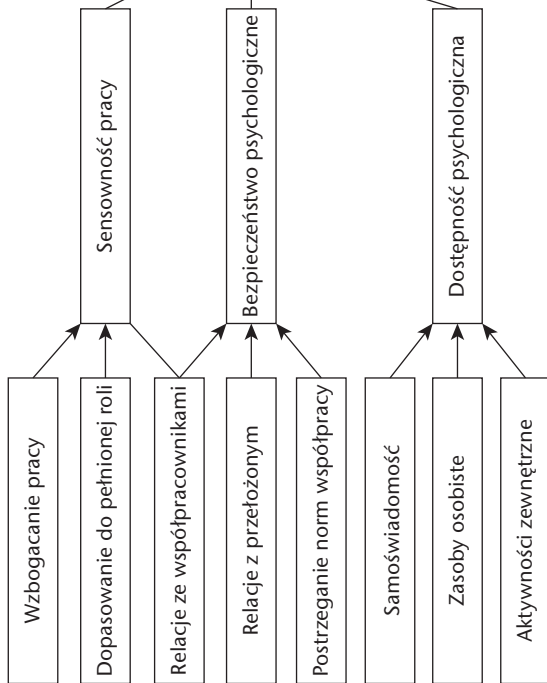
Zespołowe zaangażowanie w pracę jest postrzegane jako wyłaniający się stan, ponieważ jego zbiorowa struktura jest formowana przez charakter interakcji między członkami zespołu w trakcie procesów zespołowych i zachodzącą w zespole dynamikę [20, s. 35]. Według definicji M.A. Marksa i in. stany wyłaniające się to takie właściwości zespołu, które zwykle mają dynamiczną naturę i zmieniają się w zależności od czynników kontekstowych, takich jak: wejścia, procesy i wyjścia zespołu [64, s. 357]. Zespoły kształtują pewien poziom zespołowego zaangażowania jako konsekwencję konkretnej konfiguracji wejść (wcześniejsze wyniki, struktura pracy, zachowania lidera, wydarzenia w pracy i inne), procesów zespołowych (np.: analiza misji, planowanie, koordynowanie) i w szczególności procesów interpersonalnych (takich jak zarządzanie motywacją, konfliktem i emocjami). Wysoki poziom zespołowego zaangażowania prowadzi zespoły do inwestowania czasu i wysiłku w planowanie i stawianie celów, koordynowanie sekwencji i czasu trwania działań, śledzenie zasobów zespołu oraz zapewnianie wsparcia (takiego jak: pomoc członkom zespołu w wykonaniu ich zadań, dostarczanie werbalnej informacji zwrotnej lub coaching). Członkowie zaangażowanych zespołów inwestują również swoje wysiłki w regulację emocji w zespole, właściwe zarządzanie konfliktem i budowanie zaufania, zgodnie ze swoimi pozytywnymi stanami emocjonalnymi [20, s. 35].

3. Czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę

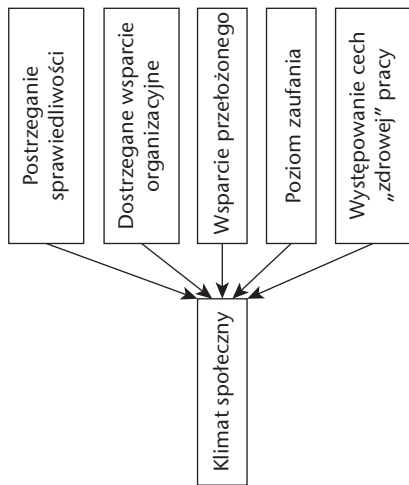
W literaturze można znaleźć różne ujęcia systematyzujące czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę [6, s. 31–53]. W niniejszym artykule przywołane zostaną dwa spośród nich: podejście zaproponowane przez P.R. Sparrowa i C.L. Coopera [88, podano za: 89, s. 286], identyfikujące uwarunkowania klimatu społecznego w organizacji, który determinuje możliwość wystąpienia osobistego zaangażowania w pracę, oraz podejście zaproponowane przez W.A. Kahna [51, s. 286], identyfikujące uwarunkowania psychologiczne osobistego zaangażowania w pracę. Zaprezentowano je na rysunku 1. Te dwie próby wyjaśnienia uwarunkowań zaangażowania w pracę nie są wobec siebie konkurencyjne, nie są też w pełni komplementarne, bowiem posiadają pewne części wspólne. Podejście W.A. Kahna koncentruje się na czynnikach psychologicznych odnoszących się do jednostki, choć w sposób oczywisty dotyka również środowiska pracy, na gruncie którego tworzy się klimat społeczny. Propozycja P.R. Sparrowa i C.L. Coopera odnosi się do uwarunkowań organizacyjnych, koncentrując ściśle na uwarunkowaniach klimatu społecznego.

Rysunek 1. Czynniki determinujące osobiste zaangażowanie w pracę

W.A. Kahn (1990)



P.R. Sparrow i C.L. Cooper (2003)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [51, 68, 88].

Według P.R. Sparrowa i C.L. Coopera można wyróżnić pięć czynników, które tworzą klimat społeczny (*social climate*), który decyduje o tym, czy jakiegokolwiek znaczące zaangażowanie między jednostką a organizacją ma szansę się wykształcić, lub jeśli aktualnie występuje, czy ma szansę być utrzymane [89, s. 286]. Do czynników tych należy zaliczyć: postrzeganie sprawiedliwości (*justice perceptions*), wsparcie organizacyjne postrzegane przez pracownika (*perceived organisational support*), wsparcie przełożonego (*supervisor support*), poziom zaufania (*level of trust*) występujący w stosunku pracy oraz występowanie cech „zdrowej” pracy (*sound job characteristics*), dzięki którym pracownicy uzyskują konieczną różnorodność pracy, odpowiedni poziom wyzwań, autonomii, kontroli i uprawnień, aby realizować strategię, w którą organizacja chce, aby się zaangażowali [88, podano za: 89, s. 286].

Sprawiedliwość jest ważnym mechanizmem regulującym zachowania człowieka w każdym systemie społecznym i jako subiektywny walor psychologiczny wpływa na decyzje jednostki o pełnym zaangażowaniu się w organizację, gdy ta jest postrzegana jako atrakcyjny partner wymiany [63, s. 12]. W tym kontekście postrzeganą sprawiedliwość organizacyjną należy rozpatrywać w trzech wymiarach: sprawiedliwości dystrybucyjnej (ludzie postrzegają dystrybucję wyników w postaci np. płacy jako sprawiedliwą w takim stopniu, w jakim odzwierciedla ona proporcjonalnie wniesiony wkład pracy), sprawiedliwości proceduralnej (ludzie postrzegają procedury, będące podstawą podejmowania decyzji, jako sprawiedliwe, gdy są one konsekwentnie stosowane, niezależne od osobistych interesów, gdy bazują na ważnych, aktualnych informacjach, są regularnie korygowane, odzwierciedlają sprawy ludzi, których dotyczą i uwzględniają obowiązujące standardy etyczne) oraz sprawiedliwości interakcyjnej (chodzi o sprawiedliwość interakcji międzyludzkich w miejscu pracy) [36, s. 182]. Sprawiedliwość interakcyjna jest postrzegana przez pryzmat ośmiu podstawowych zasad rządzących relacjami międzyludzkimi w środowisku pracy, mianowicie: 1) zasady uczciwej komunikacji, zgodnie z którą przełożeni, informujący o stosowanych procedurach decyzyjnych i ich wynikach dla pracowników, powinni wykazywać się szczerością i otwartością oraz, gdy jest to wskazane, również poufnością, dbając przy tym, aby unikać jakichkolwiek przekłamań i manipulacji; 2) zasady klarownych wyjaśnień, wedle której przełożeni zobowiązani są zapewnić zrozumiałe i adekwatne wyjaśnienia odnośnie do sposobu podejmowania decyzji oraz ich następstw; 3) zasady szacunku zakładającej, że władze firmy powinny traktować pracowników z szacunkiem i poszanowaniem dla ich godności osobistej; 4) zasady poprawności politycznej odnoszącej się do zakazu wygłaszania opinii lub zadawania pytań wynikających ze stereotypizacji, uprzedzeń i tendencji do naruszania prywatności; 5) zasady zapewnienia informacji zwrotnej; 6) zasady uwzględnienia opinii oraz tolerancji dla prywatnych poglądów pracownika; 7) zasady spójności komunikacji, czyli zgodności między wypowiedziami i decyzjami a faktycznymi działaniami i zachowaniami oraz 8) zasady

neutralności, która sprowadza się do powstrzymywania się od stronniczości [13; 32, podano za: 63, s. 50].

W.A. Kahn dostrzegł, że wsparcie i zaufanie w relacjach interpersonalnych pozwala budować psychiczne poczucie bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo w perspektywie psychologicznej jest związane z poczuciem możliwości angażowania się w zadania, bez obaw o negatywne konsekwencje [51, s. 708]. Członkowie organizacji czują się bezpiecznie, gdy środowisko ich pracy charakteryzuje się otwartością i udzielaniem wsparcia. Środowisko, w którym występuje wsparcie organizacyjne, w tym wsparcie przełożonego, stwarza warunki do podejmowania nowych zadań, próbowania i eksperymentowania bez strachu o negatywne konsekwencje takich działań.

Psychiczne poczucie sensu pociąga za sobą poczucie zwrotu z inwestycji związanej z wkładaniem samego siebie w pełnioną rolę [53, s. 321–349]. Według W.A. Kahna psychiczne poczucie sensu może być osiągnięte dzięki takiej pracy, która charakteryzuje się następującymi cechami: jest ambitna i stanowi wyzwanie, jest wyraźnie określona, jest różnorodna, jest kreatywna, pozwala na osobistą swobodę w podejmowaniu decyzji oraz stwarza możliwości do wnoszenia znacznego wkładu [51, s. 692–724; 53, s. 321–349]. Cechy te są spójne z pięcioma cechami wyróżnionymi przez J.R. Hackmana i G.R. Oldhama [37], mianowicie: 1) różnorodnością umiejętności, oznaczającą stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań; 2) tożsamością zadań, oznaczającą stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca; 3) znaczeniem pracy, oznaczającym stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób oraz szeroko rozumianego społeczeństwa; 4) autonomią, oznaczającą stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji; 5) informacjami zwrotnymi, które oznaczają stopień, w jakim praca dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań [43, s. 135–153]. Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie do rezultatów działań [43, s. 135–153]. Praca, która charakteryzuje się powyższymi cechami, dostarcza bodźców do wysokiego angażowania się. Również w modelu wypalenia zawodowego C. Maslach i in. podkreśla się znaczenie cech pracy, w tym informacji zwrotnych i autonomii dla zaangażowania pracowników [67, s. 397–422].

Zaufanie definiowane jest jako element kapitału społecznego, jako zasób organizacyjny, będący fundamentem interakcji społecznych w organizacji, jako stan psychiczny wyrażający się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób oraz wyniku interakcji, jako gotowość do akceptowania zachowań drugiej strony, zakład [16, s. 12]. Zaufanie odnosi się do stopnia, w jakim ludzie czują się bezpiecznie pośród innych (współpracowników, przełożonych) i w swoich organizacjach całościowo, w takim sensie, iż czują, że: 1) inni nie zachowują się oportunistycznie,

a więc w sposób, który mógłby ich zranić; 2) inwestowanie swojej energii w realizację celów organizacji będzie skutkować pozytywnymi konsekwencjami. W odpowiedzi na okazane zaufanie czują się bezpiecznie i angażują we współpracę z innymi, którym ufają [85, s. 165]. Zaangażowani pracownicy inwestują swoją energię, czas i własne zasoby, ufając, że inwestycja ta zostanie sensownie wynagrodzona. Zaufanie (w organizacji, lidera, menedżera, w zespole) zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia zaangażowanego zachowania pracowników [62, s. 22].

Według W.A. Kahna występowanie trzech uwarunkowań psychologicznych, tj.: poczucia sensowności pracy (*meaningfulness of work*), bezpieczeństwa psychologicznego (*psychological safety*) i dostępności psychologicznej (*psychological availability*), ma wpływ na osobiste zaangażowanie się pracowników w pracę, z kolei ich brak powoduje brak zaangażowania [51, s. 692–724]. Ludzie są bardziej skłonni do tego, by się angażować, gdy czują, że ma to sens, że jest to bezpieczne oraz że jest to dla nich osiągalne [52, s. 22].

Jest bardziej prawdopodobne, że organizacje będą miały zaangażowanych pracowników, jeśli zbudują kulturę „poczucia sensu” [60, s. 1–12]. Stopień, w jakim pracownicy mają poczucie sensu swojej pracy, ma zasadniczy wpływ na to, co w ujęciu ogólnym czują odnośnie do swojego życia zawodowego. Pracownicy mający przekonanie o tym, że ich praca jest ważna, dużo bardziej pozytywnie ją postrzegają, a także swoje środowisko pracy. Wyniki wielu badań naukowych dowodzą, że poczucie sensu pracy jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania pracowników [5, s. 23]. Na sensowność pracy wpływa między innymi jej charakter. W zależności od charakteru wykonywanej pracy poczucie jej sensowności może być różne. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii ujawniły na przykład, że pracownicy sektora publicznego, dla których praca często wiąże się z poczuciem realizacji pewnej życiowej misji, mają większe poczucie sensu swojej pracy niż pracownicy sektora prywatnego [5, s. 23].

D.R. May i in. [68, s. 14–16] wyróżnili trzy czynniki psychologiczne warunkujące poczucie sensowności pracy, a mianowicie: zakres wzbogacenia pracy (*job enrichment*), zakres dopasowania do pełnionej roli (*work role fit*) oraz relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*).

Wzbogacanie pracy to pojęcie wprowadzone przez F. Herzberga, które odnosi się do istotnej zmiany zadań w pracy przez „jakościowe powiększenie jednoosobowego pola pracy” [14, s. 78]. Stanowi podejście wertykalne, które obejmuje dodawanie zadań i decyzji, które przypisane są osobom zajmującym wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej [19, s. 379]. Wzbogacanie pracy polega między innymi na: zwiększaniu zaufania do pracowników przez ograniczanie albo likwidację pewnych form kontroli pracy, zwiększaniu poziomu odpowiedzialności przez zlecanie bardziej złożonych zadań oraz zakresu kompetencji, powiększaniu swobody decyzyjnej w obrębie stanowiska pracy i uelastycznianiu czasu pracy na rzecz rozliczeń zadaniowych,

bezpośrednim udostępnianiu niektórych raportów okresowych pracownikom oraz informowaniu o położeniu ekonomicznym i planach strategicznych organizacji, zwiększaniu kompetencji pracownika przez powierzanie trudniejszych zadań oraz uczestnictwo w procesach ustawicznego uczenia się [35, s. 236]. Z kolei podejście J.R. Hackmana i G. R. Oldhama do wzbogacania pracy jest nastawione na wyzwolenie lub umocnienie takich stanów psychicznych, które prowadzą do wewnętrznej motywacji, satysfakcji z pracy oraz lepszych wyników pracy [29, s. 390]. Zgodnie z przywołanym wcześniej modelem charakterystyk pracy J.R. Hackmana i G.R. Oldhama pod wpływem wskazanych w nim cech „zdrowej” pracy u pracownika kształtują się trzy rodzaje stanów psychologicznych: trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności pracy, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności za wynik, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość rezultatów działań – znajomość wyniku, pobudzając procesy wyznaczania samemu sobie celów ich monitorowania i oceny oraz zachowań wzmacniających [12, podano za: 29, s. 390]. J.R. Hackman i G.R. Oldham zauważając, że występują osobnicze różnice w potrzebie wewnętrznej motywacji oraz samorozwoju, zasugerowali, że pozytywne efekty wzbogacania pracy powinny być większe w przypadku osób, które odczuwają raczej silną, aniżeli słabą potrzebę rozwoju osobistego [29, s. 390].

Dopasowanie w relacji człowiek – praca rozumiane jest jako „zgodność szeroko ujmowanych kompetencji i celów osobistych z możliwościami, jakie stwarza wykonywany zawód” [24, s. 8]. Zakłada się, że „każdą osobę można opisać jako jednostkę o określonych cechach (zainteresowaniach, umiejętnościach, zdolnościach itp.), różne warianty dalszej nauki lub pracy zawodowej można opisać jako możliwości wymagające określonej ilości i właściwej konfiguracji takich cech, a wybór zostanie dokonany poprzez dopasowanie indywidualnych cech do wymagań zawodowych, na drodze procesu tzw. realnego rozważania” [44, s. 20]. Dowiedziono, że dopasowanie pracownika do pełnionej roli zawodowej ma istotne znaczenie dla jego poczucia sensu pracy [68, s. 11–37] oraz wpływa korzystnie na wiele zmiennych odnoszących się do jego wyników, wśród których należy wymienić między innymi: realizację zadań [18, s. 648], rozwiązywanie problemów [41, s. 329–358], satysfakcję [46, s. 959–982], przejawianie innowacyjnych zachowań w pracy [2, s. 112] oraz zaangażowanie [15, s. 697].

W ogólnym ujęciu relacje interpersonalne w miejscu pracy można podzielić na relacje z przełożonymi oraz relacje ze współpracownikami. Zarówno relacje z przełożonymi, jak i ze współpracownikami istotnie wiążą się z zaangażowaniem w pracę [3, s. 99]. Zgodnie ze zwalidowanym w Finlandii kwestionariuszem badania stresu zawodowego *Occupational Stress Questionnaire* [27] relacja z przełożonym stanowi wypadkową pięciu elementów odnoszących się do poziomu wsparcia od przełożonego oraz sposobu kontroli pracy przez przełożonego, natomiast relacje między współpracownikami stanowią wypadkową czterech elementów odnoszących się do wzajemnej współpracy i konfliktów [3, s. 93]. Prawidłowe relacje w miejscu pracy

powodują, że człowiek czuje się bezpieczniej, chętniej pracuje, czerpie przyjemność ze spotkań z ludźmi i z wykonywania zadań zawodowych, ma możliwość kształtowania środowiska pracy [49, s. 49]. Satysfakcjonujące relacje interpersonalne ze współpracownikami powinny prowadzić zwłaszcza do większego poczucia sensu pracy, natomiast wspierająca postawa przełożonego wpływa głównie na postrzeganie bezpieczeństwa pracy [68, s. 15–16].

Bezpieczeństwo psychologiczne dotyczy warunków pracy, które sprawiają, że pracownicy czują, iż mogą swobodnie wypowiadać się i angażować się, nie obawiając się negatywnych dla własnego wizerunku, statusu lub kariery konsekwencji swojego zachowania. Ludzie są skłonni angażować się w sytuacjach, które postrzegają jako bezpieczne, przewidywalne i czytelne w kontekście możliwych do wystąpienia konsekwencji swoich zachowań [51, s. 692–724]. Według Ł. Baka bezpieczeństwo psychologiczne to subiektywne przekonanie pracownika o tym, na ile może on uzewewnętrznić swoje stany psychologiczne bez obawy o negatywne tego konsekwencje dla obrazu siebie, pozycji w grupie lub kariery [7, s. 425]. Zdaniem D.R. May'a i in. [68, s. 16–17] trzy czynniki warunkują odczuwane przez pracownika bezpieczeństwo psychologiczne, a mianowicie opisane wyżej relacje ze współpracownikami (*co-worker relations*) i relacje z przełożonym (*supervisor relations*) oraz postrzeganie norm współpracy (*co-worker norm adherence*).

D. Feldman zdefiniował normy zespołu jako nieformalne reguły, przyjmowane przez grupy w celu regulowania i porządkowania zachowań członków grupy, twierdząc, że odgrywają one istotną rolę w określaniu właściwych zachowań, ustalaniu zasad współpracy oraz unikaniu błędów, które mogłyby determinować wyniki grupy i/lub jej przetrwanie [30, s. 47]. Z drugiej jednak strony odczuwana przez pracowników konieczność przestrzegania normatywnych zasad przyjętych w zespołach może prowadzić do odczuwania mniejszego bezpieczeństwa psychologicznego niż w przypadku sytuacji pozwalającej na większą elastyczność zachowań [68, s. 17]. Jest to wynikiem wysokiej spójności i homogeniczności zespołu (będącej rezultatem przestrzegania norm), która, mimo wielu pozytywnych efektów, może również obniżać gotowość do zajmowania stanowisk i wyrażania poglądów przeciwstawnych powszechnie obowiązującym oraz budzić obawy co do konsekwencji takich odmiennych zachowań, a tym samym obniżać poczucie bezpieczeństwa.

Poziom dostępności psychologicznej w pracy, który odnosi się do konkretnej osoby, zdaniem D.R. May'a i in. [68, s. 18–19], jest zależny od osobistych zasobów (*personal resources*), którymi ta osoba dysponuje, jej samoświadomości (*self-consciousness*) oraz jej aktywności zewnętrznych (*outside activities*), w tym zdolności do regeneracji podczas wypoczynku. Aktywności zewnętrzne związane są z uczestnictwem w aktywnościach poza pracą (np. inna praca, kościół, szkoła, wolontariat itd.). Uczestnictwo to może odwracać uwagę od pracy i koncentrować ją na innych sprawach, zmniejszając tym samym osobiste zaangażowanie się w pracę [51, s. 692–724].

Umiejętność właściwej regeneracji sił podczas wypoczynku wspiera fizyczny i psychiczny dobrostan (*well-being*) i wyposaża pracowników w zasoby potrzebne do tego, by móc się angażować i wykazywać poświęcenie, wigor i zaabsorbowanie pracą [87, s. 519]. W tym miejscu warto podkreślić, że ludzie nie mogą przez cały czas wydławić energii na najwyższym poziomie, w związku z czym istnieje uzasadniona potrzeba regeneracji i odnowy sił, aby zapewnić kontynuację poczucia dobrostanu pracowników [61, s. 80]. W rzeczywistości bowiem stały stan „wysokiego zaangażowania” może mieć negatywne osobiste i organizacyjne konsekwencje przejawiające się w wyczerpaniu i utracie kreatywności [4, s. 8].

Zgodnie z teorią zachowania zasobów (*Conservation of Resources Theory*) S. Hobfolla człowiek posiada pewne zasoby, czyli to, co ceni, uważa za wartościowe i ważne, co stara się pozyskać, zachować i ochronić i co traci (jako efekt ponoszonych kosztów), starając się przystosować do wymagań środowiska, na skutek czego może pojawić się stres [45, s. 513–524]. Zasoby pracy (*job resources*) dotyczą z kolei fizycznych, społecznych, psychicznych i/lub organizacyjnych aspektów pracy, które są istotne dla osiągnięcia celów zawodowych, redukują wymagania pracy i koszty związane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz stymulują rozwój osobisty [25, s. 501]. Zasoby te obejmują czynniki związane z samą pracą (np. wynagrodzenie, możliwości rozwoju), czynniki organizacyjne (np. uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, poczucie kontroli, ilość i jakość informacji zwrotnych), jak również czynniki społeczne (np. wsparcie w miejscu pracy, klimat psychologiczny) [25, s. 501]. Zasoby pracy mogą być jednak widziane w szerszym ujęciu, z uwzględnieniem także zasobów osobistych w postaci pozytywnych przekonań na temat samego siebie i świata [57, s. 9]. R.H. Moos i J.A. Schaefer zdefiniowali zasoby osobiste (*personal resources*) jako złożony układ czynników osobowościowych, dyspozycyjnych i poznawczych, które stanowią część psychologicznego kontekstu radzenia sobie [70, s. 234]. Jako przykłady zasobów osobistych można wskazać: wsparcie społeczne, poczucie osobistej kontroli nad stresującymi wydarzeniami, pozytywną, lekko zawyżoną samoocenę i samoakceptację, wiarę w siebie, optymizm, poczucie własnej skuteczności, umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami [73, s. 101–136]. Wyniki różnych badań dowodzą, że zarówno zasoby pracy, takie jak np. autonomia, wsparcie socjalne, coaching, informacja zwrotna o wynikach i efektach pracy, możliwości rozwoju zawodowego [39, s. 507; 77, s. 602; 94, s. 121–141], jak i zasoby osobiste pozytywnie wpływają na zaangażowanie w pracę [95, s. 242].

Drugi z czynników warunkujących dostępność psychologiczną pracownika, samoświadomość, to wiedza na temat własnych uczuć oraz ich wykorzystanie do kierowania własnym procesem decyzyjnym, realistyczna ocena własnych zdolności i dobrze uzasadniona wiara we własne możliwości [34, s. 440]. Samoświadomość istotnie wpływa na poziom dostępności psychologicznej, a także na poczucie bezpieczeństwa psychologicznego w pracy. Pracownicy, którzy stale martwią się o to, co inni

o nich myślą, mają większą skłonność do doświadczania braku poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w pracy, są też powściągliwi w testowaniu nowych sposobów wykonywania swoich zadań. Samoświadomość może mieć szczególne znaczenie dla odczuwanego poziomu dostępności psychologicznej i bezpieczeństwa psychologicznego w pracy w przypadku pracy wymagającej wchodzenia w liczne interakcje, jak np. praca zespołowa czy związana z obsługą klienta [68, s. 31].

4. Czynniki determinujące zespołowe zaangażowanie w pracę

Model kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę, określający jego determinanty, został zaproponowany przez P.L. Costa i in. Autorzy modelu potraktowali zaangażowanie zespołowe jako stan współdzielony przez członków zespołu, kształtujący się pod wpływem procesów innych niż te, które determinują zaangażowanie osobiste. Oparli go na założeniach schematu IMOI (*input – mediator – output – input framework*), według którego zespoły są postrzegane jako kompleksowe, wielowymiarowe systemy funkcjonujące w czasie, zadaniach i określonym kontekście [47, s. 517–543]. Zgodnie z tym podejściem: 1) zespołowe procesy i wyłaniające się stany psychologiczne członków zespołu są rozpatrywane jako mechanizmy mediujące między wejściami i wyjściami zespołu (o których mowa była w punkcie 3 niniejszego artykułu); 2) wyjścia zespołu mogą być jednocześnie przyszłymi wejściami (np. wyniki pracy ukończonego zadania jako czynniki wejściowe nowego zadania). Model kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę zaprezentowano na rysunku 2. Użyte na rysunku strzałki w postaci linii ciągłych sygnalizują efekty bezpośrednie, natomiast strzałki w postaci linii kropkowanych wskazują na przebieg reakcji zwrotnych, z kolei strzałka w postaci linii przerywanej wskazuje na relację korelacyjną. W modelu uwzględniono wejścia, procesy zespołowe, zespołowe zaangażowanie w pracę (które może stanowić wejście, jak również wyjście) oraz wyjścia utożsamiane ze skutecznością zespołu.

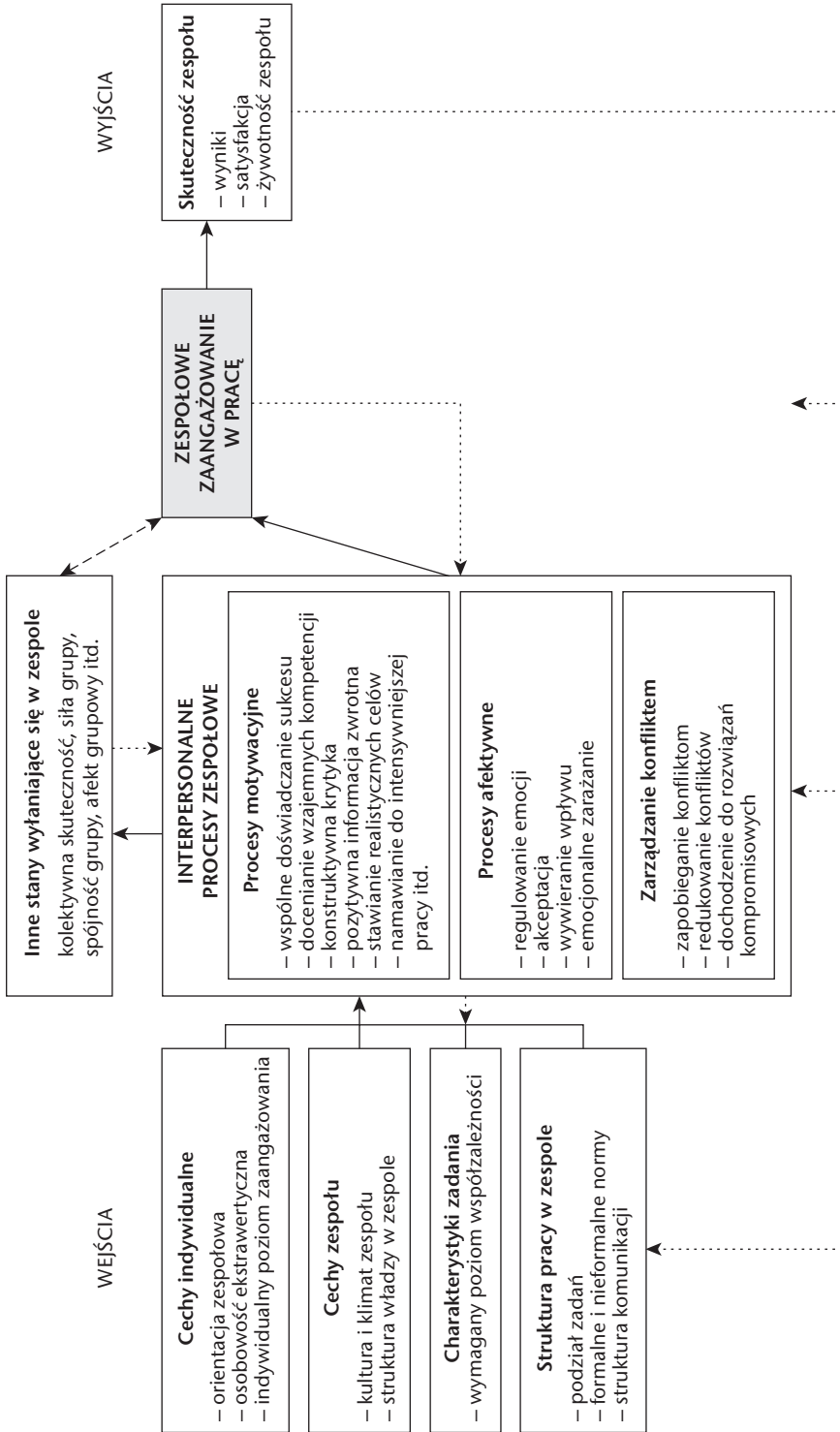
Na wejścia w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę składają się: cechy indywidualne (*individual characteristics*), cechy zespołu (*team characteristics*), charakterystyki zadania (*task characteristics*) oraz struktura pracy (*work structure*) w zespole [21, s. 421]. Cechy indywidualne obejmują orientację zespołową (skłonność do zwracania uwagi na zachowania innych w trakcie interakcji oraz przekonanie o nadrzędności celów zespołu względem celów osobistych) [81, s. 555–599], osobowość ekstrawertyczną [58, s. 63–77] (ekstrawersja istotnie koreluje się z pozytywnymi stanami afektywnymi [28, s. 1211–1215], a te ostatnie z wysokim poziomem aktywizacji członków zespołu [56, s. 1053–1059]) oraz indywidualny poziom zaangażowania (im wyższa indywidualna skłonność poszczególnych

członków zespołu do odczuwania i okazywania wigoru, oddania i zaabsorbowania pracą, tym wyższy poziom zespołowego zaangażowania w pracę) [21, s. 421]. Z kolei cechy zespołu obejmują kulturę i klimat zespołu oraz strukturę władzy w zespole. Istnienie angażującego klimatu w zespole będzie sprzyjać kolektywnemu angażowaniu się. Angażujący klimat ma miejsce, gdy w zespole jest podzielane postrzeganie środowiska pracy jako przedsiębiorczego, stawiającego wysokie wymagania i wspierającego. Klimat taki obejmuje sześć obszarów życia zawodowego, mianowicie: realistyczne i ambitne obciążenie pracą, kontrolę, nagrody, wspólnotę i współpracę, sprawiedliwość oraz wartości [66, s. 500]. Uwzględnienie w modelu charakterystyk zadania jako czynnika wejściowego wynika z faktu, iż różne zadania mogą wymagać różnego poziomu współzależności między członkami zespołu, co istotnie determinuje występowanie stanów wyłaniających się, takich jak zespołowe zaangażowanie. Uczestnictwo w procesach zespołowych wymaga bowiem interakcji między członkami zespołu, a im jest ona większa, tym większe jest prawdopodobieństwo, że pojawią się wśród nich współdzielone kognitywne, afektywne i motywacyjne stany, takie jak zespołowe zaangażowanie w pracę. Ostatnim, ważnym czynnikiem wejściowym w modelu jest struktura pracy w zespole. Odnosi się ona do podziału zadań, formalnych i nieformalnych norm, na podstawie których działa zespół, oraz do struktury komunikacji. Struktura pracy definiuje kto, kiedy i do jakich informacji ma dostęp oraz jakie zachowania w zespole są właściwe, a te dwa czynniki będą z kolei kształtować naturę interakcji między członkami zespołu [21, s. 422].

M.A. Marks i inni [64, s. 356–376] dzielą procesy zespołowe na trzy kategorie: procesy fazy przejściowej (np. analiza misji, specyfikacja celów), procesy fazy działania (np. monitorowanie postępu) oraz procesy interpersonalne (np. budowanie motywacji i zaufania, zarządzanie emocjami, zarządzanie konfliktem), które występują przez cały czas trwania fazy działania i fazy przejściowej. Ze względu na naturę wyjaśnianych zjawisk, to jest współodczuwanych stanów psychologicznych członków zespołu, w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę uwzględniono jedynie procesy interpersonalne. Zaliczono do nich procesy motywacyjne (*motivational processes*), procesy afektywne (*affective processes*) i zarządzanie konfliktem (*conflict management*).

Procesy motywacyjne mogą obejmować np.: wspólne doświadczanie sukcesu, wzajemne uświadamianie uzyskiwanych postępów, docenianie kompetencji członków zespołu, udzielanie pozytywnej informacji zwrotnej (np. „Dobra robota!”), dzielenie się konstruktywną krytyką, ustalanie konkretnych, ambitnych i osiągalnych celów zespołowych, namawianie do intensywniejszej pracy, czy to w sposób nieformalny (np. „Weźcie się w garść, a jeszcze dziś ukończymy to zadanie!”), czy to w sposób formalny przez ustalanie norm w odniesieniu do oczekiwanych wyników i konsekwentne wspólne ich monitorowanie.

Rysunek 2. Czynniki determinujące zespołowe zaangażowanie w pracę



Źródło: opracowanie własne na podstawie [21].

Jako że zespołowe zaangażowanie w pracę jest współdzielonym przez członków zespołu dobrostanem, który wyłania się jako rezultat interakcji, jaka zachodzi między nimi w związku z wykonywaną pracą, ów dobrostan będący pozytywnym stanem emocjonalnym może być świadomie zarządzany przez członków zespołu. W tym celu będą oni uruchamiać procesy afektywne obejmujące regulowanie emocji członków zespołu [64, podano za: 21, s. 423]. Regulacja afektywna jest procesem inicjowania, podtrzymywania, modulowania lub zmiany występowania, intensywności lub czasu trwania wewnętrznych stanów emocjonalnych [26, s. 136–157, podano za: 21, s. 424]. Istnieje kilka podejść, które w tym zakresie mogą być wykorzystywane w zespole, mianowicie: strategia regulacji interpersonalnych emocji [72, s. 498–509] (pozytywne angażowanie i akceptacja), wywieranie wpływu na postawy i zachowania członków zespołu, a tym samym na kształt stosunków między nimi oraz emocjonalne zarażanie [10, s. 464–489; 92, s. 106–112].

Jeśli chodzi o regulowanie emocji w drodze pozytywnego angażowania, polega ono na tym, że członkowie zespołu mogą podejmować świadome wysiłki na rzecz zwiększenia zaangażowania współpracowników, jeśli sytuacja tego wymaga. Jeśli, na przykład, w zespole są osoby, które czują, że zadania są dla nich za trudne, pozostali członkowie zespołu mogą próbować zmienić ich sposób postrzegania zaistniałej sytuacji, oddziałując na ich emocje, sugerując, że są zdolni poradzić sobie z zadaniem, radząc, w jaki sposób należy postąpić co do dalszego biegu spraw oraz wskazując pozytywne cechy tych osób i całego zespołu. Podobnie w sytuacji, gdy jeden ze współpracowników jest poirytowany, reszta zespołu może go wysłuchać, pozwalając na to, aby dał upust swoim negatywnym emocjom i rozładował je. W przypadku regulowania emocji w drodze akceptacji członkowie zespołu okazują swoją troskę o zespół i jego członków oraz starają się sprawić, aby współpracownicy mogli poczuć się wyjątkowo (np. celebując indywidualne i zespołowe osiągnięcia, angażując się we wspólne działania poza pracą, używając humoru).

Wywieranie wpływu na kształt stosunków między członkami zespołu przez oddziaływanie na ich postawy i zachowania może odbywać się w drodze ustanowienia zestawu niepisanych i/lub jasno sprecyzowanych norm mówiących o tym, jakie emocje powinny być okazywane w sytuacjach związanych z pracą [74, s. 23–37].

Z kolei emocjonalne zarażanie opiera się na wysyłaniu niewerbalnych sygnałów niosących w sobie emocje, takich jak: ton głosu, wyraz twarzy czy tempo prowadzonej rozmowy, które są automatycznie i nieświadomie naśladowane przez pozostałych członków zespołu, co skutkuje doświadczeniem przez nich podobnych stanów emocjonalnych [42]. Jeśli taka ekspresja skupiona jest na pozytywnych emocjach, poziom zespołowego zaangażowania wzrośnie.

Czynnikiem, który może istotnie wpłynąć na pogorszenie się klimatu afektywnego w zespole, uruchamiając wiele negatywnych emocji i prowadząc do braku, obniżenia lub zaniku zespołowego zaangażowania w pracę, są konflikty interpersonalne. Z tego

względu ostatni spośród procesów interpersonalnych, uwzględnionych w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę, który może być uruchamiany przez zespół, to zarządzanie konfliktami. Polega on na wypracowaniu i wdrożeniu mechanizmów zapobiegania konfliktom interpersonalnym lub redukowaniu ich w zespołach, lub wypracowaniu umiejętności dochodzenia do rozwiązań kompromisowych, akceptowania innych opcji i próbowania nowych rozwiązań [21, s. 422–425]. Zapobieganie konfliktom interpersonalnym lub redukowaniu ich może przyjąć postać ustanowienia norm współpracy, promowania proceduralnej sprawiedliwości [71, s. 881–889] (sprawiedliwości wpisanej w procedury organizacyjne), ustanowienia reguł radzenia sobie z konfliktem oraz wspomnianego wcześniej wypracowania w zespole umiejętności dochodzenia do rozwiązań kompromisowych, akceptowania innych opcji i próbowania nowych rozwiązań.

Zespołowe zaangażowanie w pracę to tylko jeden ze stanów psychologicznych kształtujących się pod wpływem procesów zespołowych. Zgodnie z modelem, zaprezentowanym na rysunku 2, stan ten może być traktowany zarówno jako wyjście, jaki i wejście tych procesów (linia przerywana na rysunku 2). Te same procesy interpersonalne mogą być również odpowiedzialne za rozwój innych stanów psychologicznych wyłaniających się w zespole. Wśród nich wymienić można: kolektywną skuteczność (*collective efficacy*) (współdzielone przekonanie członków grupy o tym, że są oni w stanie z powodzeniem realizować swoje zadania [11, podano za: 21, s. 426]) i siłę grupy (*group potency*) (gdzie podobne przekonanie rozciąga się na każde zadanie, przed którym mogłaby stanąć grupa [90, s. 814–828]), spójność grupy (*cohesion*) (właściwość grupy charakteryzująca się występowaniem w jej obrębie indywidualnych oznak uczucia przynależności lub pociągu do grupy [59, s. 337]) oraz afekt grupowy (*group affect*) (współdzielony przez członków grupy stan emocjonalny). Zgodnie z modelem, przedstawionym na rysunku 2, zespołowe zaangażowanie w pracę jest powiązane z wymienionymi powyżej stanami psychologicznymi w sposób dynamiczny i rekurencyjny (strzałki w postaci linii kropkowanej na rysunku 2), co oznacza, że stany te mogą się wzajemnie wzmacniać.

Wyjścia w modelu kształtowania się zespołowego zaangażowania w pracę są utożsamiane ze skutecznością zespołu (*team effectiveness*). Według J.R. Hackmana skuteczność zespołu jest konstruktem trzyczęściowym obejmującym trzy kryteria: wyniki, satysfakcję oraz żywotność zespołu [38, s. 315–342, podano za: 21, s. 427]. Pierwsze kryterium dotyczy tego, czy zespół jest w stanie osiągnąć lub przekroczyć standardowe poziomy wyników zdefiniowane dla podejmowanych zadań. Drugie kryterium odnosi się do stopnia zaspokojenia potrzeb osobistych członków zespołu. Trzecie kryterium dotyczy zdolności członków zespołu podjęcia wspólnej pracy nad kolejnymi zadaniami. Dobre wykonanie zadań, poczucie satysfakcji oraz ochota do dalszej współpracy umożliwią kolejne zmotywowane interakcje, oparte na pozytywnych reakcjach afektywnych [21, s. 427].

Podsumowanie

Chociaż osobiste zaangażowanie w pracę oraz zespołowe zaangażowanie w pracę są funkcjonalnie równoważne, nie są równoważne strukturalnie: mają podobne funkcje (wspierają indywidualne i zespołowe wyniki i skuteczność), lecz różne struktury [21, s. 429]. Fakt ten należy brać pod uwagę zarówno w realizacji badań empirycznych poświęconych zagadnieniu zaangażowania w pracę, jak i w praktyce gospodarczej, podejmując świadome działania na rzecz poprawy wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym.

Podczas gdy osobiste zaangażowanie w pracę jest zasadniczo zależne od zasobów i wymagań pracy, zespołowe zaangażowanie w pracę jest konstruktem zdecydowanie bardziej złożonym, kolektywnym, zależnym od indywidualnych działań i cykli interakcji między członkami zespołu, odpowiedzialnych za tworzenie podzielanego schematu zachowań. Z tego też względu, mając do dyspozycji podobne zasoby oraz działając w podobnym środowisku, jedne zespoły mogą zbudować wyższy poziom zaangażowania niż inne, ponieważ rezultaty procesów afektywnych, poznawczych i motywacyjnych w tych zespołach będą przypuszczalnie różne [21, s. 416]. Potwierdzenie tej tezy wymaga jednak dalszych badań.

Na gruncie rozważań podjętych w niniejszym artykule rysuje się również inny interesujący problem badawczy. Otóż zasadne byłoby zmierzenie w tej samej próbie badawczej poziomu zaangażowania indywidualnego i zespołowego, sprawdzenie, czy występuje między nimi zależność, a jeśli tak, to jakiego kierunku, oraz rozpoznanie, które spośród antecedenencji zespołowego zaangażowania w pracę mogą stanowić zmienne mediujące w tej zależności. Tak zaprojektowane badanie pozwoliłoby na dalsze testowanie składowych konstruktu, jakim jest zespołowe zaangażowanie w pracę. Wyniki takich badań mogłyby dostarczyć bardziej precyzyjnej odpowiedzi na pytanie, czy faktycznie, biorąc pod uwagę dynamikę grupy, wyzwalenie motywacji zespołowej i indywidualnej wymaga od menedżerów podejmowania różnych działań, a jeśli tak, to jakich.

Bibliografia

- [1] Acosta H., Salanova M., Llorens S., *How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust*, „Ciencia & Trabajo” 2012, Year 14, Special Issue.
- [2] Afsar B., Badir Y., Muddassar Khan M., *Person–job fit, person–organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust*, „Journal of High Technology Management Research” 2015, Vol. 26(2).

- [3] Airilaa A., Hakanena J.J., Schaufelieb W.B., Luukkonenc R., Punakalliod A., Lusads S., *Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement*, „Work & Stress” 2014, Vol. 28, No. 1.
- [4] Albrecht S.L., *Employee engagement: 10 key questions for research and practice*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham & Northampton Massachusetts 2010.
- [5] Alfes K., Truss C., Soane E.C., Rees Ch., Gatenby M., *Creating an engaged workforce. Findings from the Kingston employee engagement consortium project*, CIPD, London 2010.
- [6] Bailey C., Madden A., Alfes K., Fletcher L., *The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis*, „International Journal of Management Reviews” 2017, Vol. 19, Issue 1.
- [7] Baka Ł., *Relacje społeczne w pracy jako moderator zależności: wymagania w pracy – zdrowie psychiczne i fizyczne nauczycieli*, „Psychologia Społeczna” 2013, tom 8, nr 4(27).
- [8] Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: State of the art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, Vol. 22, Issue 3.
- [9] Bakker A.B., *Engagement and „job crafting”: engaged employees create their own great place to work*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham & Northampton Massachusetts 2010.
- [10] Bakker A.B., van Emmerik H., Euwema M.C., *Crossover of burnout and engagement in work teams*, „Work and Occupations” 2006, Vol. 33, No. 4.
- [11] Bandura A., *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York 1997.
- [12] Bandura A., *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1986.
- [13] Bies R.J., Moag J.S., *Interactional justice: Communication criteria of fairness*, [in:] *Research on Negotiations in Organizations*, Lewicki R.J., Sheppard B.H., Bazerman M.H. (eds.), CT: JAI Press, Greenwich 1986.
- [14] Bombała B., *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2011, vol. 14, nr 1.
- [15] Britt T.W., *Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1999, No. 25.
- [16] Bugdol M., *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
- [17] Byrne Z.S., *Understanding employee engagement. Theory, research and practice*, Routledge Taylor and Francis Group, New York–London 2015.
- [18] Caldwell D.F., O'Reilly C.A., *Measuring person–job fit with a profile-comparison process*, „Journal of Applied Psychology” 1990, Vol. 75, No. 6.

- [19] Campion M.A., Mumford T.V., Morgeson F.P., Nahrgang J.D., *Work redesign: eight obstacles and opportunities*, „Human Resource Management” 2005, Vol. 44, No. 4.
- [20] Costa P., Passos A.M., Bakker A., *Empirical Validation of the Team Work Engagement Construct*, „Journal of Personnel Psychology” 2014, Vol. 13(1).
- [21] Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., *Team work engagement: A model of emergence*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2014, No. 87.
- [22] Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., *Team work engagement: Considering team dynamics for engagement* [working paper], Business Research Unit, Lisbon, Portugal 2012.
- [23] Csikszentmihalyi M., *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1975.
- [24] Czerw A., Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek – środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych*, „Psychologia Społeczna” 2016, nr 1(36).
- [25] Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., *The job demands-resources model of burnout*, „Journal of Applied Psychology” 2001, Vol. 86(3).
- [26] Eisenberg N., Fabes R.A., Guthrie I.K., Reiser M., *Dispositional emotionality and regulation: Their role in predicting quality of social functioning*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000, Vol. 78(1).
- [27] Elo A.L., Leppänen A., Lindström K., Ropponen T., *OSQ Occupational stress questionnaire: User’s instructions*, Institute of Occupational Health, Helsinki 1992.
- [28] Emmons R.A., Diener E., *Influence of impulsivity and sociability on subjective well-being*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, Vol. 50(6).
- [29] Erez M., *Culture and job design*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, Vol. 31, Issue 2–3.
- [30] Feldman D., *The development and enforcement of group norms*, „Academy of Management Review” 1984, Vol. 9, No. 8.
- [31] Flevk S., Inceoglu I., *A comprehensive framework for understanding and predicting engagement*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [32] Folger R., Bies R.J., *Managerial responsibilities and procedural justice*, „Employee Responsibilities and Rights Journal” 1989, Vol. 2, Issue 2.
- [33] Goffman E., *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Bobbs-Merrill, Indianapolis 1963.
- [34] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- [35] Gospodarek T., *Biała księga zarządzania*, WSB Wrocław, Kamieniec Wrocławski 2017.
- [36] Greenberg J., *Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it*, „Industrial and Organizational Psychology” 2009, No. 2.

- [37] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.
- [38] Hackman J.R., *The design of work teams*, [in:] *Handbook of organizational behaviour*, Englewood Cliffs, Lorsch J.W. (eds.), Prentice Hall, New York 1987.
- [39] Hakanen J., Bakker A.B., Schaufeli W.B., *Burnout and work engagement among teachers*, „Journal of School Psychology” 2006, Vol. 43, Issue 6.
- [40] Halbesleben J.R.B., *A meta-analysis of work engagement: Relationship with burnout, demands, resources and consequences*, [in:] *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*, Bakker A.B., Leiter M.P. (eds.), Psychology Press, UK 2010.
- [41] Harinck F., de Dreu C.K., van Vianen A.E., *The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, Vol. 81, Issue 2.
- [42] Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R.L., *Emotional contagion*, Cambridge University Press, New York 1994.
- [43] Hauk M., *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenie telepracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 2.
- [44] Herr E.L., Cramer S.H., *Planowanie kariery zawodowej*, Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 2001.
- [45] Hobfoll S.E., *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, „American Psychologist” 1989, Vol. 44(3).
- [46] Hon A.H., Rensvold R.B., *An interactional perspective on perceived empowerment: The role of personal needs and task context*, „The International Journal of Human Resource Management” 2006, Vol. 17, Issue 5.
- [47] Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., Johnson M., Jundt T., *Teams in Organizations: From Input-Output-Process Models to IMOI Models*, „Annual Review Psychology” 2005, Vol. 56.
- [48] Inceoglu I., Fleck S., *Engagement as a motivational construct*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [49] Jakimiuk B., *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J” 2016, vol. 29(4).
- [50] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- [51] Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33, No. 4.
- [52] Kahn W.A., *The essence of engagement: lessons from the field*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.

- [53] Kahn W.A., *To be fully there: psychological presence at work*, „Human Relations” 1992, Vol. 45.
- [54] Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane E., Truss K., *Employee engagement: A literature review*, Kingston University, Kingston Business School, Surrey 2008.
- [55] Kulikowski K., *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, „Nauki o zarządzaniu Management Sciences” 2015, No. 3(24).
- [56] Kuppens P., *Individual differences in the relationship between pleasure and arousal*, „Journal of Research in Personality” 2008, Vol. 42, Issue 4.
- [57] Łaguna M., *Zasoby osobiste jako potencjał w realizacji celów*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2015, vol. 20(1).
- [58] Liao F.-Y., Yang L.-Q., Wang M., Drown D., Shi J., *Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?*, „Journal of Business Psychology” 2013, Vol. 28(1).
- [59] Lieberman M.A., Yalom J.D., Miles M.B., *Encounter groups: First facts*, Basic Books, New York 1973.
- [60] Lockwood N.R., *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR’s strategic role*, „Society for Human Resource Management Quarterly” 2007, No. 1.
- [61] Macey W.H., Schneider B., *Engaged and engagement: we are delighted we did it*, „Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice” 2008, Vol. 1, Issue 1.
- [62] Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, No. 1.
- [63] Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- [64] Marks M.A., Mathieu J.E., Zaccaro S.J., *A temporally based framework and taxonomy of team processes*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 3.
- [65] Maslach C., *Burnout: The Cost of Caring*, PrenticeHall, Englewood Cliffs, New Jersey 1982.
- [66] Maslach C., Leiter M.P., *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, No. 3.
- [67] Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P., *Job burnout*, „Annual Review of Psychology” 2001, Vol. 52.
- [68] May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, Vol. 77, Issue 1.
- [69] Meyer J.P., Gagne M., Parfyonova N.M., *Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.

- [70] Moos R.H., Schaefer J.A., *Coping Resources and Process: Current Concepts and Measures*, [in:] *Handbook of Stress, Theoretical and Clinical Aspects*, Goldberger L., Breznits S. (eds.), The Free Press, New York 1993.
- [71] Naumann S.E., Bennett N., *A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43, No. 5.
- [72] Niven K., Totterdell P., Holman D., *A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies*, „Emotion” 2009, Vol. 9(4).
- [73] Poprawa R., *Zasoby osobiste w radzeniu sobie ze stresem*, [w:] *Elementy psychologii zdrowia*, Dolińska-Zygmunt G. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
- [74] Rafaeli A., Sutton R., *Expression of emotion as part of the work role*, „Academy of Management Review” 1987, Vol. 12, No. 1.
- [75] Robertson-Smith G., Markwick C., *Employee Engagement A review of current thinking*, Institute for Employment Studies, Brighton 2009.
- [76] Robinson D., Hooker H., Hayday S., *Engagement: The Continuing Story*, Institute for Employment Studies, UK 2007.
- [77] Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, Vol. 21, No. 7.
- [78] Salanova M., Llorens S., Cifre E., Martinez I.M., Schaufeli W.B., *Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study*, „Small Group Research” 2003, Vol. 34, No. 1.
- [79] Salas E., Dickinson T., Converse S.A., Tannenbaum S.I., *Toward an understanding of team performance and training*, [in:] *Teams: Their training and performance*, Swezey R.W., Salas E. (eds.), Ablex, Norwood, New York 1992.
- [80] Salas E., Shuffler M.L., Thayer A.L., Bedwell W.L., Lazzara E.H., *Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide*, „Human Resource Management” 2015, Vol. 54, No. 4.
- [81] Salas E., Sims D.E., Burke C.S., *Is there a Big Five in team work?*, „Small Group Research” 2005, Vol. 36, No. 5.
- [82] Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*, „Educational and Psychological Measurement” 2006, Vol. 66, No. 4.
- [83] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Utrecht work engagement scale, Preliminary manual*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, The Netherlands 2003.
- [84] Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, Vol. 3, Issue 1.

- [85] Schneider B., Macey W.H., Barbera K.M., Young S.A., *The role of employee trust in understanding employee engagement*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [86] Schohat L.M., Vigoda-Gadot E., *Engage me once again: is employee engagement for real, or is it „same lady – different dress“?*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [87] Sonnentag S., *Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between non-work and work*, „Journal of Applied Psychology” 2003, Vol. 88(3).
- [88] Sparrow P.R., Cooper C.L., *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, London 2003.
- [89] Sparrow P., Balain S., *Engaging HR strategist: do the logics match the realities?*, [in:] *Handbook of employee engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice*, Albrecht S.L. (ed.), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham–Northampton, MA 2010.
- [90] Stajkovic A.D., Lee D., Nyberg A.J., *Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of mediation model*, „Journal of Applied Psychology” 2009, Vol. 94, No. 3.
- [91] Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., *From “I” to “We”: The Factorial Validity of a Team Work Engagement Scale*, [in:] *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, Gonçalves S.P. (ed.), Rosemead, CA 2012.
- [92] Torrente P., Salanova M., Llorens S., Schaufeli W.B., *Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams*, „Psicothema” 2012, Vol. 24, No. 1.
- [93] Welch M., *The evolution of employee engagement concept: communication implications*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, Vol. 16, No. 4.
- [94] Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *The role of personal resources in the job demands-resources model*, „International Journal of Stress Management” 2007, Vo. 14, No. 2.
- [95] Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement*, „Journal of Vocational Behavior” 2009, No. 74.

OSOBISTE A ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony zagadnieniu zaangażowania w pracę. Kreśli dwie perspektywy jego rozpatrywania: indywidualną i zespołową. Jego celem jest zaprezentowanie różnic między osobistym i zespołowym zaangażowaniem w pracę oraz przedstawienie uwarunkowań obu tych kategorii.

Artykuł ma charakter przeglądu literatury. Dla potrzeb realizacji postawionego w nim celu wykorzystano podejście P.R. Sparrowa i C.L. Coopera identyfikujące uwarunkowania klimatu społecznego w organizacji, determinującego możliwość wystąpienia osobistego zaangażowania w pracę i podejście W.A. Kahna identyfikujące uwarunkowania psychologiczne osobistego zaangażowania w pracę oraz model kształtowania się zaangażowania zespołowego autorstwa P.L. Costa, A. M Passos i A.B. Bakker.

W artykule wsparto tezę, zgodnie z którą zaangażowanie w pracę na poziomie osobistym i zespołowym to dwie odrębne kategorie, które uwarunkowane są różnymi czynnikami.

Fakt, że zaangażowanie w pracę na poziomie osobistym i zespołowym to dwie odrębne kategorie uwarunkowane różnymi czynnikami, należy brać pod uwagę zarówno w realizacji badań empirycznych poświęconych zagadnieniu zaangażowania w pracę, jak i w praktyce gospodarczej, podejmując świadome działania na rzecz poprawy wyników pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, OSOBISTE I ZESPOŁOWE ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ, UWARUNKOWANIA I ANTECEDENCJE ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

PERSONAL VERSUS TEAM WORK ENGAGEMENT

Abstract

The paper is devoted to an issue of work engagement. It draws two perspectives of its consideration: the individual and the team ones. It aims to present the differences between personal and team work engagement as well as to indicate the determinants of these two categories.

The paper is a literature review. For the purpose of implementing the goal set in it, three approaches were applied: the P.R. Sparrow & C.L. Cooper approach identifying antecedents of social climate which determines whether any personal work engagement is likely to be

developed, the W.A. Kahn approach identifying psychological conditions of personal work engagement, and the model for the emergence of team work engagement by P.L. Costa, A.M Passos and A.B. Bakker.

In the paper the thesis is supported that work engagement on the personal and team levels are two separate categories which are determined by different conditions.

The fact that work engagement on the personal and team levels are two separate categories determined by different conditions should be taken into account when conducting empirical research devoted to work engagement as well as in business practice when taking conscious actions in order to improve work performance on individual and team levels.

KEY WORDS: WORK ENGAGEMENT, PERSONAL AND TEAM WORK ENGAGEMENT, DETERMINANTS AND ANTECEDENTS OF WORK ENGAGEMENT

JEL: M54

ROZWÓJ BADAŃ NAUKOWYCH W ZAKRESIE ZDOLNOŚCI ABSORPCYJNEJ ORGANIZACJI¹

Wprowadzenie

Zdolność organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (*absorptive capacity*) jest jedną z kluczowych koncepcji opisujących procesy międzyorganizacyjnego uczenia się. Jej geneza sięga przełomu lat 80. i 90. ubiegłego wieku i związana jest z pracami Cohena i Levinthala, którzy zdefiniowali zdolność absorpcyjną jako „zdolność firmy do identyfikowania, asymilowania i wykorzystywania wiedzy z otoczenia zewnętrznego” [6, s. 569] lub „zdolność (umiejętność) firmy do rozpoznania nowych informacji zewnętrznych, asymilowania ich i wykorzystania w celach biznesowych” [7, s. 128].

W ciągu prawie trzech dekad, jakie upłynęły od jej powstania, koncepcja zdolności absorpcyjnej stała się przedmiotem zainteresowania licznych publikacji naukowych, analizujących jej podstawy teoretyczne lub prezentujących wyniki badań empirycznych. Jednak wśród publikacji analizujących rozwój badań naukowych w zakresie zdolności absorpcyjnej oraz dokonujących rekonceptualizacji tego konstruktu bardzo rzadko można wskazać prace oparte na metodyce systematycznego przeglądu literatury, które identyfikowałyby trendy eksploracji naukowej w obrębie pola badawczego. Wyszukiwanie koniunkcji (*‘and’*) fraz *‘absorptive capacity’* oraz *‘systematic literature review’* w tytułach publikacji indeksowanych w bazie Web of Science Core Collection (WoS), według stanu na 30.04.2017 r., wskazało jedynie dwie publikacje spełniające te kryteria [8; 31], które jednakże nie koncentrują swojej uwagi na identyfikacji trendów w rozwoju badań naukowych w obszarze zdolności organizacji

* Dr Andrzej Lis – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

¹ Publikacja finansowana w ramach zadania statutowego nr 501 Katedry Doskonałości Biznesowej WNEiZ UMK na 2017 r. pt. „Współczesne koncepcje zarządzania organizacjami”.

do absorpcji wiedzy zewnętrznej. Costa i Monteiro uwzględniają frazę *'absorptive capacity'* jako jedno z kilku słów kluczowych (oprócz frazy *'knowledge management'* czy nazw etapów wchodzących w skład procesu zarządzania wiedzą, np. *'knowledge creation'*, *'knowledge exploitation'* itd.) w celu zidentyfikowania publikacji zajmujących się badaniem relacji między procesami zarządzania wiedzą a innowacjami. Tym samym w procesie doboru próby badawczej w ich artykule wyszukiwane były publikacje, które zawierały koniunkcję ww. słów oraz frazy *'innovation'*. Ponadto, oprócz innego zakresu wyszukiwania, Costa i Monteiro ograniczyli swoje analizy wyłącznie do publikacji opartych na badaniach ilościowych [8]. Metoda systematycznego przeglądu literatury jest również stosowana w artykule Senivongse, Mariano i Benneta, którzy jednakże koncentrują uwagę badawczą nie na koncepcji zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej (*absorptive capacity*) jako całości, ale na poszczególnych procesach wchodzących w jej skład. Tym samym to procesy pozyskiwania wiedzy (*acquisition*), jej asymilacji (*assimilation*), transformacji (*transformation*) i wykorzystania (*exploitation*) są jednostkami analizy [31]. Dążąc do upewnienia się co do istnienia potencjalnej luki badawczej, przeprowadzono ponowne wyszukiwanie koniunkcji fraz *'absorptive capacity'* oraz *'systematic literature review'* tym razem w bazie Scopus (według stanu na 06.05.2018 r.), rozszerzając jednocześnie obszar wyszukiwania frazy *'systematic literature review'*, który obejmował tytuły publikacji oraz ich abstrakty i słowa kluczowe. Łącznie zidentyfikowano pięć artykułów, w tym dwa wyszukane poprzednio w bazie WoS. Również pozostałe trzy artykuły nie zajmowały się identyfikacją trendów badawczych, koncentrując swoją uwagę na badaniu powiązań zdolności absorpcyjnej i władzy [25], zdolności absorpcyjnej, dzielenia się wiedzą i orientacji na cele [1] oraz zdolności absorpcyjnej i innowacyjności [3].

Mając na uwadze zidentyfikowaną powyżej lukę badawczą, celem artykułu jest dokonanie analizy rozwoju ilościowego badań naukowych w zakresie zdolności absorpcyjnej (*absorptive capacity*) oraz zidentyfikowanie kluczowych obszarów badawczych obserwowanych w wiodących publikacjach. Dążąc do osiągnięcia celu głównego określono następujące pytania badawcze: 1) Jak przebiegał rozwój ilościowy badań w zakresie zdolności absorpcyjnej organizacji? 2) Jakie publikacje wywarły największy wpływ na rozwój badanej koncepcji? 3) Jakie kluczowe obszary badawcze można wskazać w wiodących publikacjach naukowych z zakresu zdolności absorpcyjnej? 4) Jakie potencjalne kierunki dalszych badań można wskazać w obszarze zdolności absorpcyjnej organizacji?

Do realizacji celu artykułu zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury [9], który przeprowadzono w trzech etapach. W etapie pierwszym dokonano analizy bibliometrycznej publikacji dotyczących zdolności absorpcyjnej organizacji, mając na uwadze określenie częstotliwości publikacji oraz liczby cytowań. Identyfikację przedmiotu badania, tj. zestawu publikacji poddanych analizie, przeprowadzono z wykorzystaniem bazy Web of Science Core Collection, wyszukując, według

kryteriów tematu (*Topic*) i tytułu (*Title*), frazę ‘*absorptive capacity*’ w zasobach opublikowanych w latach 1990–2016. Jako początek okresu wyszukania przyjęto 1990 rok, kiedy został wydany artykuł Cohena i Levinthala inicjujący studia nad koncepcją zdolności absorpcyjnej. Zakres wyszukiwania ograniczono do kluczowych kategorii (*Web of Sciences Categories*): *Management*, *Business*, *Economics*, *Operations Research* *Management Science* i *Engineering Industrial*. W efekcie uzyskano zbiory 3719 publikacji zidentyfikowanych według kryterium tematu i 500 publikacji według kryterium tytułu, które poddano dalszej analizie bibliometrycznej z uwzględnieniem kryterium roku publikacji oraz liczby uzyskanych cytowań. W etapie drugim zidentyfikowano publikacje o największej liczbie cytowań (po 10 publikacji wyszukanych według tematu i tytułu). W etapie trzecim przeprowadzono analizę zidentyfikowanych wcześniej publikacji o największej liczbie cytowań, dążąc do wskazania kluczowych obszarów badawczych.

1. Analiza bibliometryczna liczby i cytawalności publikacji

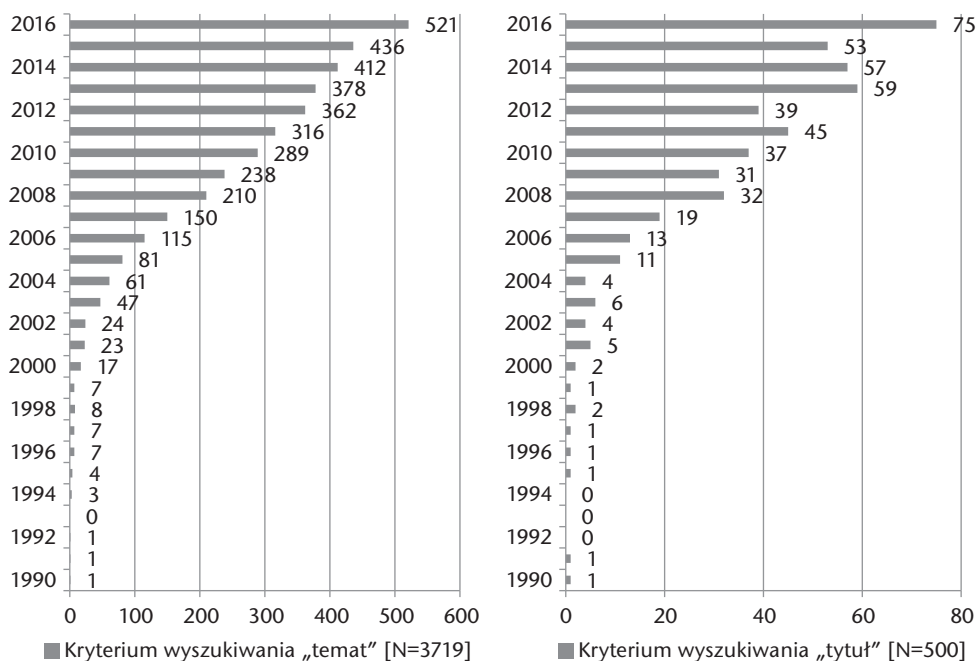
Jak już wspomniano we wstępie, początek badaniom nad zdolnością absorpcyjną organizacji dały opublikowane na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku prace Cohena i Levinthala (1989, 1990) [6, 7]. Przez okres prawie 30 lat, jaki upłynął od ich wydania, problematyka zdolności absorpcyjnej na trwałe weszła do kanonu badań w obszarze nauk o zarządzaniu. W latach 1990–2016 zostało wydanych 3719 publikacji naukowych dotyczących analizowanej tematyki indeksowanych w bazie Web of Science Core Collection. Wśród nich znalazło się 500 publikacji zawierających frazę ‘*absorptive capacity*’ w swoim tytule. Analiza liczby publikacji (rysunek 1) wskazuje na stale rosnące zainteresowanie badaczy problematyką absorpcji wiedzy zewnętrznej przez organizacje.

Jak wynika z analizy danych przedstawionych na rysunku 1, w latach 90. ubiegłego wieku były publikowane nieliczne prace dotyczące zdolności absorpcyjnej organizacji. Wzrost zainteresowania badaczy zaobserwowano w połowie poprzedniej dekady i od tego czasu systematycznie wzrasta liczba wydawnictw naukowych w tym obszarze. W roku 2006 liczba wydanych publikacji zidentyfikowanych według kryterium tematu przekroczyła 100, w 2008 r. – 200, w 2011 r. – 300, a w 2014 r. – 400. Podobny trend można zauważyć również w odniesieniu do próby dobranej według kryterium tytułu.

Jak zauważa Czakon „[p] rzyjmuje się, że liczba publikacji podlega prawidłowościom cyklu, a więc po narodzinach następuje powolny wzrost, który przyspiesza, następnie stabilizuje się na danym poziomie, by wreszcie spaść. Odpowiada to fazom rozwoju, dojrzałości i schyłku dyscypliny lub pola badawczego” [9, s. 59]. Odnosząc

uzyskane wyniki analiz bibliometrycznych badań nad zdolnością absorpcyjną organizacji do modelu cyklu życia, można stwierdzić, że koncepcja zdolności absorpcyjnej aż do połowy ubiegłej dekady znajdowała się w etapie powolnego wzrostu, a obecnie, biorąc pod uwagę liczbę publikacji, wykazuje cechy charakterystyczne dla fazy rozwoju w modelu cyklu życia.

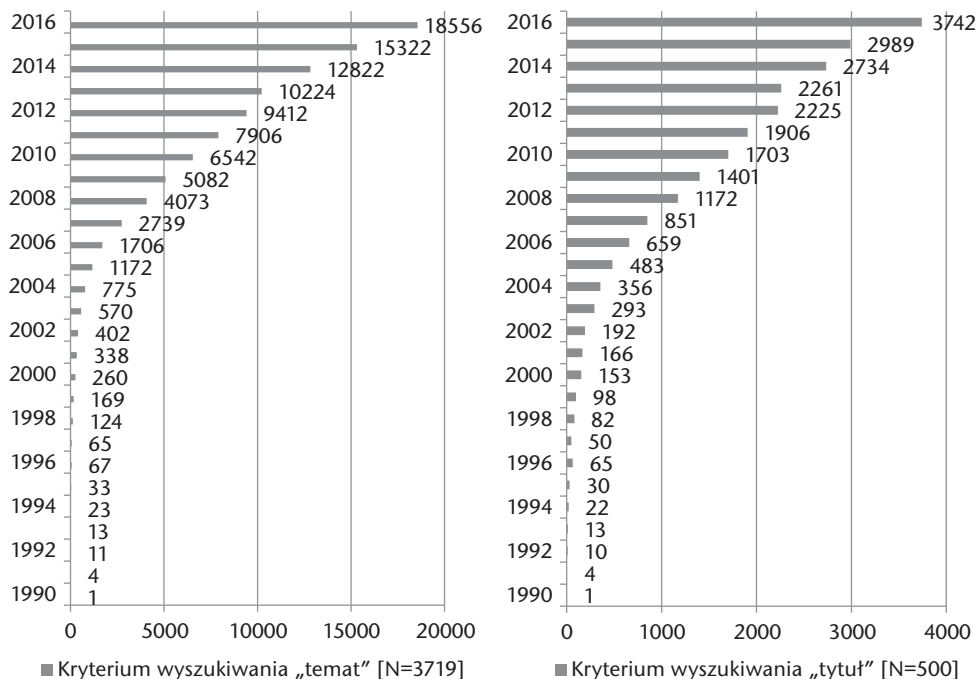
Rysunek 1. Liczba publikacji naukowych na temat zdolności absorpcyjnej organizacji wydanych w latach 1990–2016 [N]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Web of Science Core Collection (30.04.2017).

Rosnąca liczba publikacji przełożyła się na liczbę cytowań. Ogółem artykuły poddane analizie dla próby dobranej według kryterium tematu ($N = 3719$) były cytowane 102 646 razy (75 478 razy bez cytowań własnych) w 41 869 publikacjach. Średnia liczba cytowań uzyskała wartość 27,60 na artykuł, a indeks h – 135. Artykuły dobrane według kryterium tytułu ($N = 500$) uzyskały 24 347 cytacji (21 056 bez cytowań własnych) w 13 796 publikacjach, co daje średnią liczbę cytowań na poziomie 48,69 oraz indeks h równy 53. Rozkład liczby cytowań publikacji naukowych na temat zdolności absorpcyjnej w układzie rocznym przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Cytowalność publikacji naukowych na temat zdolności absorpcyjnej organizacji wydanych w latach 1990–2016 [N]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Web of Science Core Collection (30.04.2017).

Przedstawione na rysunku 2 dane dotyczące liczby cytowań potwierdzają obserwacje dotyczące cyklu życia koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji, zidentyfikowane na podstawie analizy liczby publikacji wskazując, że koncepcja ta od około 10 lat znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju.

2. Identyfikacja kluczowych publikacji

Dążąc do zidentyfikowania publikacji, które wywarły największy wpływ na rozwój koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji, w tabeli 1 zestawiono po 10 publikacji o największej liczbie cytowań dla obydwu prób badawczych. W zestawieniu znalazło się 5 publikacji wspólnych dla obydwu prób oraz po 5 kolejnych wskazanych tylko według jednego z kryteriów, co łącznie dało 15 publikacji.

Wśród kluczowych publikacji aż 6 spośród 15 artykułów ujętych w zestawieniu było wydanych w latach 90. ubiegłego wieku. Najnowsze prace pochodziły z 2007 r. Zestawiając dane zawarte w tabeli 1 z wynikami analiz liczby publikacji i ich cytowalności, można zaobserwować, że zdecydowana większość publikacji, które wywarły

największy wpływ na rozwój koncepcji zdolności absorpcyjnej organizacji, została opublikowana na przełomie lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych, co odpowiada późnej fazie etapu powolnego wzrostu w cyklu życia badanej koncepcji.

Tabela 1. Publikacje kluczowe w zakresie zdolności absorpcyjnej organizacji wg liczby cytowań

Lp.	Autor/ autorzy	Data	Tytuł	Czasopismo	Liczba cytowań	Kryterium	
						Temat	Tytuł
1.	Cohen i Levinthal	1990	<i>Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation</i>	„Administrative Science Quarterly”	9092	X	X
2.	Szulanski	1996	<i>Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices Within the Firm</i>	„Strategic Management Journal”	2560	X	–
3.	Zahra i George	2002	<i>Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension</i>	„Academy of Management Review”	2310	X	X
4.	Lane i Lubatkin	1998	<i>Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning</i>	„Strategic Management Journal”	1511	X	X
5.	Tsai	2001	<i>Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance</i>	„Academy of Management Journal”	1134	X	X
6.	Mowery, Oxley i Silverman	1996	<i>Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer</i>	„Strategic Management Journal”	1114	X	–
7.	Reagans i McEvily	2003	<i>Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range</i>	„Administrative Science Quarterly”	1017	X	–
8.	Yli-Renko, Autio i Sapienza	2001	<i>Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young-technology Firms</i>	„Strategic Management Journal”	842	X	–
9.	Sirmon, Hitt i Ireland	2007	<i>Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box</i>	„Academy of Management Review”	657	X	–
10.	Lane, Salk i Lyles	2001	<i>Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures</i>	„Strategic Management Journal”	637	X	X
11.	Lane, Koka i Pathak	2006	<i>Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct</i>	„Academy of Management Review”	624	–	X
12.	Jansen, van den Bosch i Volberda	2005	<i>Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?</i>	„Academy of Management Journal”	497	–	X

Lp.	Autor/ autorzy	Data	Tytuł	Czasopismo	Liczba cytowań	Kryterium	
						Temat	Tytuł
13.	Cockburn i Henderson	1998	<i>Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery</i>	„Journal of Industrial Economics”	408		X
14.	van den Bosch, Volberda i de Boer	1999	<i>Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities</i>	„Organization Science”	388	–	X
15.	Todorova i Durisin	2007	<i>Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization</i>	„Academy of Management Review”	386	–	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Web of Science Core Collection (12.07.2017).

Większość spośród zidentyfikowanych powyżej publikacji o największej liczbie cytowań bezpośrednio koncentruje uwagę na koncepcji zdolności absorpcyjnej [7, 17, 37, 18, 36, 39, 40, 24, 16, 35]. W pozostałych artykułach problematyka zdolności absorpcyjnej jest elementem badań o szerszym charakterze [34, 27, 5, 30, 32]. W analizowanych publikacjach dominują prace o charakterze teoretyczno-koncepcyjnym oraz artykuły oparte na podstawie badań ilościowych. Bardzo nieliczne są natomiast publikacje prezentujące wyniki badań jakościowych.

3. Identyfikacja kluczowych obszarów badawczych

Analiza prac wchodzących w skład próby umożliwi zidentyfikowanie kluczowych obszarów w badaniach nad problematyką zdolności absorpcyjnej organizacji, do których zaliczono: 1) istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej i jej rekonceptualizację z uwzględnieniem procesów pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej, 2) uwarunkowania i determinanty zdolności absorpcyjnej organizacji oraz 3) wpływ zdolności absorpcyjnej na inne zmienne.

3.1. Koncepcja zdolności absorpcyjnej i jej rekonceptualizacje

Wśród publikacji ukierunkowanych na stworzenie i rozwijanie założeń koncepcji zdolności absorpcyjnej kluczowe miejsce zajmuje klasyczny już artykuł z 1990 r. autorstwa Cohena i Levintala, którzy w skład tego konstruktów zaliczają procesy: identyfikowania wartościowej wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji i wykorzystania w celach biznesowych [7]. Zgodnie z tradycyjnym modelem Cohena i Levinthala zdolność absorpcyjna organizacji jest postrzegana w sposób uniwersalny, tzn. że jednostką analizy jest wyłącznie badana organizacja, a jej zdolność absorpcyjna nie zależy od organizacji, która jest „dawcą” wiedzy zewnętrznej. Natomiast Lane i Lubatkin (1998)

wprowadzają pojęcie relacyjnej zdolności absorpcyjnej. Innowacyjność tego podejścia polega na założeniu, że absorpcję wiedzy należy analizować w odniesieniu do diady współpracujących ze sobą organizacji („uczeń” i „nauczyciel”) [17].

Zahra i George (2002) dokonują rekonceptualizacji zdolności absorpcyjnej organizacji, wyróżniając jej dwa rodzaje: zdolność potencjalną (*potential absorptive capacity*) i wykorzystaną (*realized absorptive capacity*). W skład komponentu potencjalnej zdolności absorpcyjnej zaliczają pozyskiwanie (*acquisition*) i asymilowanie (*assimilation*) wiedzy zewnętrznej, a w skład zdolności wykorzystanej – przetwarzanie (*transformation*) wiedzy i jej zastosowanie do realizacji celów biznesowych (*exploitation*) [40].

Lane, Koka i Pathak (2006), na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu z obszaru zdolności absorpcyjnej, identyfikują założenia ograniczające rozwój badań nad przedmiotową koncepcją oraz przedstawiają własny model zdolności absorpcyjnej uwzględniający jej procesy, uwarunkowania i efekty. W proponowanym przez nich modelu zdolność absorpcyjna jest budowana na podstawie procesów rozpoznania i zrozumienia wiedzy zewnętrznej (eksploracyjne uczenie się), jej asymilacji (transformacyjne uczenie się) i wykorzystania (eksploatacyjne uczenie się) [16].

Todorova i Durisin (2007) dokonują krytycznej analizy rekonceptualizacji zdolności absorpcyjnej, którą zaproponowali Zahra i George. Postulują odrzucenie rozróżnienia na potencjalną i wykorzystaną zdolność absorpcyjną oraz uwzględnienie w modelu zdolności absorpcyjnej procesów rozpoznania wartości wiedzy zewnętrznej (*recognize the value*), co oznacza powrót do pierwotnej koncepcji Cohena i Levinthala [35].

Analizując kluczowe publikacje ukierunkowane na stworzenie i rozwijanie założeń koncepcji zdolności absorpcyjnej, można wskazać na kilka interesujących obserwacji. Po pierwsze, mimo różnic w definiowaniu pojęcia zdolności absorpcyjnej i kategoryzowaniu tworzących ją procesów, zakres konstruktów we wszystkich analizowanych publikacjach jest zbliżony i obejmuje czynności od rozpoznania i pozyskania wartościowej wiedzy zewnętrznej, przez jej przyswajanie i przetwarzanie przez organizację aż po wykorzystywanie nowej wiedzy do osiągnięcia celów biznesowych. Po drugie, mimo że autorzy posługują się pojęciem zdolności absorpcyjnej w większości przypadków koncentrują się na procesach, zdecydowanie mniejszą uwagę poświęcając innym komponentom zdolności, takim jak mechanizmy czy rutyny organizacyjne. Po trzecie, idea rozróżnienia między potencjalną i wykorzystaną zdolnością absorpcyjną, mimo swojej logiki i swoistej atrakcyjności, nie uzyskała pełnej akceptacji badaczy. Po czwarte, mimo niezwykle interesującej koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej autorstwa Lane'a i Lubatkina, która kieruje uwagę badawczą w stronę diady współpracujących ze sobą organizacji („uczeń” i „nauczyciel”), w literaturze zdecydowanie dominuje podejście uniwersalne do badania zdolności absorpcyjnej, przyjmujące jako jednostkę analizy organizację pozyskującą, przyswajającą, przetwarzającą i wykorzystującą wiedzę zewnętrzną.

3.2. Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej organizacji

Badania nad uwarunkowaniami i determinantami zdolności absorpcyjnej organizacji, tworzące drugi ze zidentyfikowanych nurtów badawczych, często współwystępują w publikacjach ukierunkowanych na analizę koncepcji zdolności absorpcyjnej i wchodzących w jej skład procesów. Można je odnaleźć już w klasycznym artykule Cohena i Levinthala z 1990 r., którzy wśród kluczowych uwarunkowań zdolności absorpcyjnej wskazują na: posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby wiedzy i doświadczenie, poziom inwestycji w działalność badawczo-rozwojową, indywidualne zdolności pracowników do przyswajania wiedzy zewnętrznej oraz sprawny system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej [7]. Cockburn i Henderson (1998) analizują relacje między badaniami własnymi w przedsiębiorstwach przemysłu farmaceutycznego a badaniami naukowymi finansowanymi ze środków publicznych. Odwołując się do klasycznych poglądów Cohena i Levinthala, potwierdzają znaczenie inwestowania w rozwój wiedzy wewnątrzorganizacyjnej, jako czynnika warunkującego wzrost zdolności absorpcyjnej, ale jednocześnie wskazują na potrzebę aktywnej współpracy przedsiębiorstw ze środowiskiem naukowym [5].

Lane i Lubatkin (1998), wprowadzając pojęcie relacyjnej zdolności absorpcyjnej, identyfikują jednocześnie jej uwarunkowania, zaliczając do nich: rodzaj przyswajanej wiedzy, podobieństwa między organizacjami tworzącymi diadę w zakresie struktur organizacyjnych i praktyk kompensacyjnych oraz stopień znajomości przez „organizację–ucznią” uwarunkowań organizacyjnych partnera, od którego pozyskiwana jest wiedza [17]. Reagans i McEvily (2003) wykorzystują założenia koncepcji zdolności absorpcyjnej oraz asocjacyjnego uczenia się (*associative learning*) do badania wpływu struktury sieci na procesy transferu wiedzy. Odnosząc się do powyższych koncepcji, zakładają oni, że istotnym czynnikiem ułatwiającym transfer wiedzy jest posiadanie wspólnej wiedzy bazowej przez partnerów [30].

Van den Bosch, Volberda i de Boer (1999) analizują struktury organizacyjne oraz zdolności kombinacyjne (*combinative capabilities*) jako czynniki determinujące zdolność absorpcyjną. W badaniach uwzględniają mechanizmy o charakterze systemowym (np. sformalizowane procedury, rutyny organizacyjne, systemy informatyczne), koordynacyjnym (np. szkolenia i rotacja na stanowiskach pracy, personel łącznikowy, partycypacja pracowników w procesach decyzyjnych) i socjalizacyjnym (np. wspólne ideologie i wartości, język komunikacji wewnętrznej, zachowania organizacyjne). Autorzy ilustrują rozważania teoretyczne analizą przypadków (*case studies*) dwóch przedsiębiorstw wydawniczych funkcjonujących w warunkach turbulentnych zmian w otoczeniu zewnętrznym [37].

Lane, Salk i Lyles (2001), wykorzystując model zdolności absorpcyjnej zaproponowany przez Cohena i Levinthala (1990), identyfikują uwarunkowania determinujące przebieg procesów rozpoznania i zrozumienia wartości wiedzy zewnętrznej, jej

asymilacji i wykorzystania w celach biznesowych. W proponowanym modelu różniącą czynniki determinujące zrozumienie wiedzy zewnętrznej i jej znaczenia oraz asymilacji wiedzy zewnętrznej przez organizację. Do uwarunkowań wpływających na zrozumienie wiedzy zewnętrznej w tworzących próbę międzynarodowych *joint ventures* (IJV) zostają zaliczone: zaufanie między podmiotami tworzącymi IJV, zgodność kulturowa z organizacjami macierzystymi, zasoby wiedzy pochodzące od podmiotów macierzystych oraz powiązanie portfolio biznesowego IJV z zagranicznymi podmiotami macierzystymi. Jako czynniki warunkujące zdolność organizacji do asymilacji pozyskanej wiedzy zewnętrznej wskazano: elastyczność i umiejętności adaptacyjne IJV, wsparcie zagranicznych organizacji macierzystych w zakresie zarządzania i szkoleń, formalne cele utworzenia IJV oraz specjalizację podmiotów macierzystych [18].

Yli-Renko, Autio i Sapienza (2001) badają wpływ kapitału społecznego na procesy pozyskiwania i wykorzystania wiedzy zewnętrznej, które są komponentami zdolności absorpcyjnej. W związku tym, mimo że od strony formalnej zaledwie wzmiankują oni pojęcie zdolności absorpcyjnej, ich publikację należy traktować jako istotną w rozwoju badań w przedmiotowym obszarze. Badając młode firmy technologiczne w Wielkiej Brytanii, w przyjętym modelu po stronie uwarunkowań testują: zakres, jakość i siłę relacji z klientami. Natomiast po stronie potencjalnych korzyści wymieniane są: rozwój nowych produktów, technologiczne wyróżnianie się i obniżenie kosztów związanych ze sprzedażą [39].

Dokonując rekonceptualizacji zdolności absorpcyjnej organizacji, Zahra i George analizują jednocześnie szeroki katalog uwarunkowań zdolności absorpcyjnej i czynników moderujących. Jako uwarunkowania potencjalnej zdolności absorpcyjnej wskazują: ekspozycję przedsiębiorstwa na zróżnicowane i komplementarne źródła wiedzy zewnętrznej i doświadczenie przedsiębiorstwa oraz zdarzenia pobudzające przedsiębiorstwo do poszukiwania wiedzy zewnętrznej (*activation triggers*). Rolą mechanizmów wewnętrznych (*social integration mechanisms*) wspierających asymilację i przetwarzanie wiedzy jest łączenie komponentów potencjalnej i wykorzystanej zdolności absorpcyjnej. Natomiast sektorowe regulacje w zakresie ochrony własności wiedzy (*regimes of appropriability*) wymieniane są jako czynniki moderujące wpływ zrealizowanej zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego przewagę konkurencyjną przez stymulowanie innowacyjności i rozwoju produktów oraz zwiększenie elastyczności w rekonfigurowaniu zasobów organizacyjnych [40].

Jansen, van den Bosch i Volberda (2005) na podstawie wyników badania ankietowego analizują wpływ uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych na potencjalną zdolność absorpcyjną (*potential absorptive capacity*) i wykorzystaną zdolność absorpcyjną (*realized absorptive capacity*). Ich badanie koncentruje się na zidentyfikowanych wcześniej zdolnościach kombinacyjnych (*combinative capabilities*) o charakterze systemowym, koordynacyjnym i socjalizacyjnym [13]. W kontekście wkładu w rozwój badań nad zdolnością absorpcyjną warto również zwrócić uwagę na zaproponowany

przez Jansena, van den Boscha i Volberdę kwestionariusz badawczy, który jest wykorzystywany w pracach innych autorów [24].

Identyfikacja środowiskowych i wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej jest jednym z elementów w modelu, którego autorami są Lane, Koka i Pathak (2006). Katalog zidentyfikowanych przez nich uwarunkowań zdolności absorpcyjnej obejmuje: czynniki w otoczeniu zewnętrznym pobudzające organizację do rozwijania zdolności absorpcyjnej, charakter relacji między uczestnikami międzyorganizacyjnego uczenia się wpływający na łatwość zrozumienia przyswajanej wiedzy, charakterystyki wiedzy posiadanej przez organizację i przyswajanej wiedzy zewnętrznej, warunkujące zakres i pełnię rozumienia nowej wiedzy. Ponadto zdolność absorpcyjna jest determinowana przez: strategię organizacji ukierunkowującą procesy międzyorganizacyjnego uczenia się, modele mentalne pracowników wpływające na ich kreatywne podejście do identyfikowania, asymilowania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej oraz procesy i struktury przedsiębiorstwa decydujące o sprawności i skuteczności asymilacji oraz wykorzystania wiedzy zewnętrznej [16].

Todorova i Durisin (2007) analizują jednocześnie zewnętrzne i wewnątrzorganizacyjne determinanty zdolności absorpcyjnej, zaliczając do nich: źródła wiedzy zewnętrznej, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby wiedzy, wydarzenia stymulujące do poszukiwania nowej wiedzy zewnętrznej (*activation triggers*), mechanizmy wewnętrzne (*social integration mechanisms*), sektorowe regulacje w zakresie ochrony własności wiedzy (*regimes of appropriability*) oraz relacje władzy (*power relationships*) decydujące o wykorzystaniu zasobów. Jak łatwo zauważyć, większość zidentyfikowanych uwarunkowań jest zbieżna z wcześniejszymi pracami Zahry i George'a [35].

Reasumując, problematyka uwarunkowań i determinantów zdolności absorpcyjnej, zarówno tych o charakterze zewnętrznym, jak i wewnątrzorganizacyjnym, jest szeroko analizowana w publikacjach wchodzących w skład próby badawczej [7, 5, 17, 37, 18, 39, 40, 24, 16, 35]. Biorąc pod uwagę liczbę zidentyfikowanych uwarunkowań w poszczególnych kategoriach, można zauważyć, że uwaga badaczy w nieco większym stopniu skoncentrowana jest na czynnikach endogennych. Szczególnie jest to widoczne w pracach, których autorami są Cohen i Levinthal [7] czy Jansen, van den Bosch i Volberda [13]. Większe zainteresowanie czynnikami egzogennymi obserwowane jest w przypadku artykułu Lane'a i Lubatkina traktującego o koncepcji relacyjnej zdolności absorpcyjnej [17] czy studium absorpcji wiedzy w obrębie międzynarodowych *joint ventures*, którego autorami są Lane, Salk i Lyles [18]. Ponadto, co warto podkreślić, niektórzy autorzy podejmują próbę przypisania poszczególnych determinantów do konkretnych procesów, np. rozpoznania i zrozumienia wartości wiedzy zewnętrznej, jej asymilacji i wykorzystania w celach biznesowych – Lane, Salk i Lyles [18] czy procesów zaliczanych do potencjalnej lub wykorzystanej zdolności absorpcyjnej – Zahra i George [35] czy Jansen, van den Bosch i Volberda [13].

3.3. Wpływ zdolności absorpcyjnej na inne zmienne

Trzeci ze zidentyfikowanych nurtów badawczych zajmuje się problematyką wpływu zdolności absorpcyjnej na inne zmienne. W jego skład można zaliczyć m.in. szeroko cytowane w literaturze przedmiotu artykuły, których autorami są Szulanski [34] oraz Mowery, Oxley i Silverman [27]. Powyższe artykuły opublikowane w drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku nie koncentrują się bezpośrednio na rozwijaniu teoretycznych założeń koncepcji zdolności absorpcyjnej, ale uwzględniają ją w szerszym kontekście studiów nad procesami organizacyjnego i międzyorganizacyjnego uczenia się. Badając procesy dzielenia się dobrymi praktykami, Szulanski (1996) udowadnia, że brak zdolności absorpcyjnej jest jedną z głównych barier efektywnego transferu wiedzy między jednostkami wewnętrznymi organizacji [34]. Mowery, Oxley i Silverman (1996), analizując transfery wiedzy w obrębie aliansów strategicznych, stwierdzają, że zdolność absorpcyjna organizacji pozwala wyjaśnić, przynajmniej w części badanych podmiotów, zakres transferu umiejętności technologicznych. W swoich badaniach zwracają oni szczególną uwagę na zakres technologicznej zbieżności przedsiębiorstw partnerskich przed zawarciem aliansu strategicznego jako miarę zdolności absorpcyjnej organizacji [27].

Tsai (2001) potwierdza empirycznie, że zależność między zdolnością absorpcyjną organizacji i zajmowanym przez nią miejscem w sieci ma znaczący pozytywny wpływ na innowacyjność oraz wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Przez badania empiryczne pozytywnie weryfikuje hipotezy o istnieniu relacji przyczynowo-skutkowych między zdolnością absorpcyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa i osiąganymi przez nie wynikami. Jednocześnie identyfikuje i potwierdza moderujące oddziaływanie zdolności absorpcyjnej dla wpływu centralnej pozycji zajmowanej w sieci relacji przez jednostkę organizacyjną na jej innowacyjność i wyniki [36].

Sirmon, Hitt i Ireland (2007) badają problematykę zarządzania zasobami ukierunkowanego na generowanie wartości dla przedsiębiorstw w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W swojej publikacji odwołują się do prac autorstwa Lane'a i Lubatkina oraz Zahry i George'a, ale nie koncentrują się bezpośrednio na koncepcji zdolności absorpcyjnej [32].

Reasumując, trzeci ze zidentyfikowanych nurtów badawczych zajmuje się problematyką wpływu zdolności absorpcyjnej na inne zmienne, takie jak np.: transfer wiedzy, transfer umiejętności technologicznych, innowacyjność i wyniki przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Odnosząc uzyskane wyniki analiz bibliometrycznych w zakresie badań nad zdolnością absorpcyjną organizacji do modelu cyklu życia, można stwierdzić, że

koncepcja zdolności absorpcyjnej znajduje się w fazie rozwoju. Potwierdzeniem tej obserwacji jest szybko rosnąca w ostatnich latach liczba artykułów publikowanych w wiodących czasopismach naukowych oraz dynamiczny przyrost liczby cytowań prac z tego obszaru.

Analiza publikacji o największej liczbie cytowań umożliwia zidentyfikowanie kluczowych obszarów w badaniach nad problematyką zdolności absorpcyjnej organizacji, do których zaliczono: 1) istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej i jej rekonceptualizacje z uwzględnieniem procesów pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej, 2) uwarunkowania i determinanty zdolności absorpcyjnej organizacji oraz 3) wpływ zdolności absorpcyjnej na transfer wiedzy, transfer umiejętności technologicznych, innowacyjność i wyniki przedsiębiorstw.

Prowadząc analizę, należy mieć świadomość ograniczeń wynikających z zastosowanej metodyki badawczej. Dobór próby wyłącznie na podstawie publikacji indeksowanych w bazie danych Web of Science Core Collection w naturalny sposób zawęży przedmiot badania do publikacji w języku angielskim, dyskryminując prace opublikowane w innych językach, które jednocześnie spełniają wysokie kryteria jakościowe. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na liczne publikacje z zakresu badanej problematyki pojawiające się w ostatnich latach w polskim piśmiennictwie naukowym, w tym prace Czakona [10], Glabiszewskiego [11, 12], Jelonek [14], Kozarkiewicz [15], Lenart [10, 19, 20, 21, 22], Lisa [23] czy Sudolskiej [33]. Jednocześnie, należy zauważyć, że ograniczeniem samym w sobie jest zawężenie zakresu analizy jakościowej do publikacji o największej liczbie cytowań (łącznie analizie poddano 15 artykułów). Zawężenie to zastosowano ze względu na dużą liczebność artykułów odnoszących się do problematyki zdolności absorpcyjnej (3719 publikacji zidentyfikowanych według kryterium tematu i 500 publikacji według kryterium tytułu). Przyjęto zatem założenie, że najczęściej cytowane prace poruszają najbardziej reprezentatywne tematy i problemy w obrębie pola badawczego.

Mając na uwadze rosnące zainteresowanie badaczy problematyką zdolności absorpcyjnej warto zidentyfikować potencjalne kierunki dalszych badań w tym obszarze. Po pierwsze, w celu pełnego zmapowania pola badawczego oraz zidentyfikowania frontów badawczych należy przeprowadzić kompleksową analizę bibliometryczną, z uwzględnieniem metod deskryptywnych, np. profilowania badań (*research profiling*), w tym zwłaszcza profilowania tematycznego (*topic profiling*) i analizy cytowań [29, 2]. Metody te były już w pojedynczych przypadkach stosowane do badań w obszarze zdolności absorpcyjnej [3] i relacyjnej zdolności absorpcyjnej (*relative absorptive capacity*) [26]. Po drugie, mając na uwadze dominującą pozycję w dorobku naukowym badanego obszaru zajmowaną przez prace wydane w latach 90. ubiegłego wieku i na początku pierwszej dekady XXI wieku, celowe wydaje przeprowadzenie profilowania i analizy tematycznej najnowszych publikacji. W ostatnich latach pojawiły się interesujące publikacje, wśród których warto wymienić choćby prace takich

autorów jak: Volberda, Foss i Lyles (2010) [38], Noblet, Simon i Parent (2011) [28] czy Marabelli i Newell (2014) [25]. Po trzecie, ze względu na dominującą pozycję języka angielskiego w publikacjach z zakresu zarządzania, warto rozważyć przeprowadzenie dodatkowych studiów bibliometrycznych i analizy tematycznej prac opublikowanych po polsku i upowszechnić ich wyniki w języku angielskim, wprowadzając wyniki badań polskich autorów do obiegu światowego. Po czwarte, rekomenduje się szersze zastosowanie badań o charakterze jakościowym, w tym zwłaszcza studiów przypadków, co pozwoli na bardziej dogłębne zbadanie zdolności absorpcyjnej, szczególnie mechanizmów i rutyn organizacyjnych, które są często pomijane w pracach ilościowych ukierunkowanych na weryfikowanie hipotez dotyczących relacji przyczynowo-skutkowych. Uzyskanie odpowiedzi na pytania: ‘jak?’, ‘w jaki sposób?’ czy ‘dlaczego?’ niektóre organizacje są bardziej sprawne w rozwijaniu zdolności absorpcyjnej i wykorzystaniu wiedzy zewnętrznej do budowania i umacniania przewag konkurencyjnych, jest ważne nie tylko z punktu widzenia nauki, ale może mieć istotny walor aplikacyjny i znaczenie dla praktyki biznesu.

Bibliografia

- [1] Balle A.R., Oliveira M., Curado C., *Relationship Between Goal Orientation, Knowledge Sharing and Absorptive Capacity in Agile Teams* [Relação entre Orientação para Objectivos, Partilha do Conhecimento e Capacidade Absorptiva em Equipas Àgeis], “Atas da Conferencia da Associacao Portuguesa de Sistemas de Informacao” 2017, Vol. 17, pp. 144–157.
- [2] Boyack K.W., Klavans R., *Co-citation Analysis, Bibliographic Coupling and Direct Citation Which Citation Approach Represents the Research Front Most Accurately?*, “Journal of the Association for Information Science and Technology” 2010, Vol. 61, Issue 12, pp. 2389–2404.
- [3] Calero-Medina C., Noyons E.C.M., *Combining Mapping and Citation Network Analysis for a Better Understanding of the Scientific Development: The Case of the Absorptive Capacity Field*, “Journal of Informetrics”, 2008, Vol. 2, Issue 4, pp. 272–279.
- [4] Chan K.Y., Pretorius M.W., *Networking Absorptive Capacity, Science Parks – a Proposed Conceptual Model for Firm Innovative Performance*, [in:] *The IEEE International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Singapore 2007, pp. 1925–1929.
- [5] Cockburn I.M., Henderson R.M., *Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery*, “Journal of Industrial Economics” 1998, Vol. 46, Issue 2, pp. 157–182.
- [6] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, “The Economic Journal” 1989, Vol. 99, Issue 397, pp. 569–596.

- [7] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, Vol. 35, No. 1, pp. 128–152.
- [8] Costa V., Monteiro S., *Knowledge Processes, Absorptive Capacity and Innovation: Contributions for a Systematic Literature Review*, [in:] Vivas C., Sequeira P. (eds.), *Proceedings of the 15th European Conference on Knowledge Management*, Polytechnic Institute of Santarem, Santarem 2014, pp. 1164–1172.
- [9] Czakon W., *Metoda systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–62.
- [10] Czakon W., Lenart R., *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/1, s. 221–228.
- [11] Głabiszewski W., *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2016.
- [12] Głabiszewski W., *Potencjał absorpcyjny w świadomości naczelnego kierownictwa banków*, „Acta Universitatis Nicolais Copernici: Zarządzanie” 2014, XLI, nr 2, s. 143–152.
- [13] Jansen J.J.P., van den Bosch F.A.J., Volberda H.W., *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?*, "Academy of Management Journal" 2005, Vol. 48, Issue 6, pp. 999–1015.
- [14] Jelonek D., *Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 281, s. 57–66.
- [15] Kozarkiewicz A., *Koncepcja zdolności absorpcyjnej we współczesnych badaniach nad zarządzaniem projektami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 299, s. 176–186.
- [16] Lane P.J., Koka B.R., Pathak S., *Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 4, pp. 833–863.
- [17] Lane P.J., Lubatkin M., *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, "Strategic Management Journal" 1998, Vol. 19, Issue 5, pp. 461–477.
- [18] Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A., *Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures*, "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, Issue 12, pp. 1139–1161.
- [19] Lenart R., *Problemy pomiaru zdolności absorpcyjnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 170, s. 96–105.
- [20] Lenart R., *Wiedza bazowa a zdolność absorpcyjna organizacji*, „Nauka i Gospodarka” 2011, nr 4(11), s. 26–32.
- [21] Lenart R., *Zdolność absorpcyjna organizacji – przegląd badań i publikacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 251–259.

- [22] Lenart R., *Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 3, s. 5–9.
- [23] Lis A., *Relacyjny wymiar zdolności organizacji do absorpcji wiedzy zewnętrznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 313–328.
- [24] Lis A., Sudolska A., *Absorptive Capacity and its Role for the Company Growth and Competitive Advantage: The Case of Frauenthal Automotive Toruń Company*, “Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation” 2015, Vol. 11, Issue 4, pp. 63–91.
- [25] Marabelli M., Newell S., *Knowing, Power and Materiality: A Critical Review and Reconceptualization of Absorptive Capacity*, “International Journal of Management Reviews” 2014, Vol. 16, Issue 4, pp. 479–499.
- [26] Martinez H., Jaime A., Camacho J., *Relative Absorptive Capacity: A Research Profiling*, “Scientometrics” 2012, Vol. 92, Issue 3, pp. 657–674.
- [27] Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S., *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*, “Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, Issue S2, pp. 77–91.
- [28] Noblet J.P., Simon E., Parent R., *Absorptive Capacity: A Proposed Operationalization*, “Knowledge Management Research and Practice” 2011, Vol. 9, pp. 367–377.
- [29] Osareh F., *Bibliometrics, Citation Analysis and Co-citation Analysis: A Review of Literature I*, “Libri” 1996, Vol. 46, pp. 149–158.
- [30] Reagans R., McEvily B., *Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range*, “Administrative Science Quarterly” 2003, Vol. 48, Issue 2, pp. 240–267.
- [31] Senivongse C., Mariano S., Bennet A., *Internal Processes of Absorptive Capacity: A Systematic Literature Review and Future Research Direction*, [in:] Ribiere V., Worasinchai L. (eds.), *Proceedings of the 12th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*, Bangkok University, Bangkok 2015, pp. 222–232.
- [32] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box*, “Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 1, pp. 273–292.
- [33] Sudolska A., *Potencjał absorpcyjny jako fundament rozwoju organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 169, s. 246–255.
- [34] Szulanski G., *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices within the Firm*, “Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, Issue S2, s. 27–43.
- [35] Todorova G., Durisin B., *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*, “Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 3, pp. 774–786.
- [36] Tsai W., *Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance*, “Academy of Management Journal”, 2001, Vol. 44, No. 5, pp. 996–1004.

- [37] 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, No. 5, pp. 551–568.
- [38] Volberda H. W., Foss N.J., Lyles M.A., *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field*, "Organization Science" 2010, Vol. 21, Issue 4, pp. 931–951.
- [39] Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H.J., *Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young-technology Firms*, "Strategic Management Journal" 2001, Vol. 22, Issue 6–7, pp. 587–613.
- [40] Zahra S.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review" 2002, Vol. 27, No. 2, s. 185–203.

ROZWÓJ BADAŃ NAUKOWYCH W ZAKRESIE ZDOLNOŚCI ABSORPCYJNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest dokonanie analizy rozwoju ilościowego badań naukowych w zakresie zdolności absorpcyjnej (*absorptive capacity*) oraz zidentyfikowanie, na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu, kluczowych obszarów badawczych. Dążąc do osiągnięcia celu głównego, określono następujące pytania badawcze: 1) Jak przebiegał rozwój ilościowy badań w zakresie zdolności absorpcyjnej organizacji? 2) Jakie publikacje wywarły największy wpływ na rozwój badanej koncepcji? 3) Jakie kluczowe obszary badawcze można wskazać w wiodących publikacjach naukowych z zakresu zdolności absorpcyjnej? 4) Jakie potencjalne kierunki dalszych badań można wskazać w obszarze zdolności absorpcyjnej organizacji?

Do realizacji celu artykułu zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury, który przeprowadzono w trzech etapach. W etapie pierwszym dokonano analizy bibliometrycznej publikacji dotyczących zdolności absorpcyjnej organizacji, mając na uwadze określenie częstotliwości publikacji oraz liczby cytowań. Identyfikację przedmiotu badania, tj. zestawu publikacji poddanych analizie, przeprowadzono z wykorzystaniem bazy Web of Science Core Collection. W etapie drugim dokonano identyfikacji publikacji kluczowych z uwzględnieniem kryterium ich cytawalności. W etapie trzecim przeprowadzono analizę zidentyfikowanych wcześniej publikacji o największej liczbie cytowań, dążąc do wskazania kluczowych obszarów badawczych.

Odnosząc uzyskane wyniki analiz bibliometrycznych w zakresie badań nad zdolnością absorpcyjną organizacji do modelu cyklu życia, można stwierdzić, że koncepcja zdolności absorpcyjnej znajduje się w fazie rozwoju. Potwierdzeniem tej obserwacji jest szybko rosnąca w ostatnich latach liczba artykułów publikowanych w wiodących czasopismach naukowych oraz dynamiczny przyrost liczby cytowań prac z tego obszaru. Analiza publikacji o największej liczbie cytowań umożliwia zidentyfikowanie kluczowych obszarów w badaniach nad problematyką zdolności absorpcyjnej organizacji, do których zaliczono: 1) istotę koncepcji zdolności absorpcyjnej i jej rekonceptualizacje z uwzględnieniem procesów pozyskiwania, asymilowania, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej, 2) uwarunkowania i determinanty zdolności absorpcyjnej organizacji oraz 3) wpływ zdolności absorpcyjnej na transfer wiedzy, transfer umiejętności technologicznych, innowacyjność i wyniki przedsiębiorstw. Mając na uwadze rosnące zainteresowanie badaczy problematyką zdolności absorpcyjnej, warto zidentyfikować potencjalne kierunki dalszych badań w tym obszarze. Po pierwsze, w celu pełnego zmapowania pola badawczego oraz zidentyfikowania frontów badawczych należy przeprowadzić kompleksową analizę bibliometryczną, z uwzględnieniem metod deskryptywnych, np. profilowania badań (*research profiling*), w tym zwłaszcza profilowania tematycznego (*topic profiling*) i analizy cytowań. Po drugie, mając na uwadze dominującą pozycję w dorobku naukowym badanego obszaru zajmowaną przez prace wydane w latach 90. ubiegłego wieku i na początku pierwszej dekady XXI wieku, celowe wydaje przeprowadzenie profilowania i analizy tematycznej najnowszych publikacji. Po trzecie, ze względu na dominującą pozycję języka angielskiego w publikacjach z zakresu zarządzania, warto rozważyć przeprowadzenie dodatkowych studiów bibliometrycznych i analizy tematycznej prac opublikowanych po polsku i upowszechnić ich wyniki w języku angielskim, wprowadzając wyniki badań polskich autorów do obiegu światowego. Po czwarte, rekomenduje się szersze zastosowanie badań o charakterze jakościowym, w tym zwłaszcza studiów przypadków, co pozwoli na bardziej dogłębne zbadanie zdolności absorpcyjnej, szczególnie mechanizmów i rutyn organizacyjnych, które są często pomijane w pracach ilościowych ukierunkowanych na weryfikowanie hipotez dotyczących relacji przyczynowo-skutkowych.

SŁOWA KLUCZOWE: ZDOLNOŚĆ ABSORPCYJNA, MIĘDZYORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ, SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY

DEVELOPMENT OF RESEARCH ON ABSORPTIVE CAPACITY

Abstract

The aim of the paper is to analyse quantitative development of research on absorptive capacity and to identify the key research themes within the field with the use of the method of systematic literature review. In order to achieve the aforementioned aim, the following research questions are set: 1) How was the number of publications related to the concept of absorptive capacity changing over time? 2) What are the most influential publications shaping the development of the concept? 3) What are the key research themes identified within the core references in the field of absorptive capacity? 4) What are the recommended streams of further research in the field?

The methodology of systematic literature review was applied to achieve the aim of the study. The research procedure consisted of three stages. First of all, bibliometric studies of the number of publications and citations they received were conducted. The Web of Science Core Collection database was used as a source of data for the research sampling process. Secondly, key (the most cited) publications in the field were identified. Thirdly, key research themes were identified through analysing the content of the most cited publications.

Referring the findings of the study to the model of the research life cycle, it is observed that the concept of absorptive capacity is still within its development phase. This observation is supported by the evidence indicating a rapidly growing number of research papers published in quality journals in recent years and the growing number of citations within the field. The analysis of core references points out the following key themes in research on absorptive capacity: 1) the assumptions of the absorptive capacity concept and its reconceptualisations, including the processes of absorbing, assimilating, transforming and exploiting of external knowledge in organisations, 2) antecedents and determinants of absorptive capacity of organisations, 3) the impact of absorptive capacity on knowledge transfer, technology skills transfer, innovativeness and corporate performance.

Taking into account the growing interest of the academia in exploring the field of absorptive capacity, it is worth noticing the potential streams of further research in the field. Firstly, in order to map the research field thoroughly and identify the research fronts within, it is recommended to conduct a comprehensive bibliometric analysis, including descriptive bibliometric studies, e.g. research profiling methodology, and in particular research topic profiling and citation analysis. Secondly, due to the dominating position occupied within the research output by seminal works issued in the 1990s and early 2000s, it is suggested to focus research profiling and content analysis on the most up-to-date papers. Thirdly, due to a dominating position of English as a language of publications in management studies, it is recommended to conduct additional bibliometric studies and topic analysis of publications written in Polish and disseminate their findings in a survey published in English in order to make them

available to a wider community of researchers in the global scale. Fourthly, a wider use of qualitative studies is supported, especially those applying the case study methodology. Such a solution would enable to explore absorptive capacity more thoroughly, including organisational mechanisms and routines, which are often omitted in quantitative research studies focused on validating cause-effect relationships hypotheses.

KEY WORDS: ABSORPTIVE CAPACITY, INTER-ORGANIZATIONAL LEARNING, SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

JEL: O310

ZAUFIANIE SPRZEDAWCY DO KLIENTA A ZACHOWANIA SPRZEDAŻOWE W KONTEKŚCIE RYNKU INSTYTUCJONALNEGO

Wprowadzenie

Zaufanie jest postrzegane w literaturze podejmującej problematykę relacji dostawca–klient na rynku instytucjonalny jako istotny czynnik kształtujące te relacje. Omawiając koncept zaufania, badacze wskazują na konieczność występowania dwóch stron: ufającej i budującej zaufanie. Wprawdzie podkreślana jest współzależność stron w ramach relacji biznesowej oraz wskazuje się na wzajemność zaufania, to jednak badania zaufania dotyczą najczęściej kupującego. Założenie o występowaniu oportunistycznych zachowań dotyka sprzedawcę/dostawcę oraz organizację, którą reprezentuje. Stąd też to kupującego stawia się w sytuacji ryzyka i niepewności. Tymczasem nie bierze się pod uwagę, że również sprzedawca ryzykuje i coraz częściej ocenia potencjalnego klienta, nie tylko pod kątem potencjału sprzedażowego, ale również przez pryzmat ryzyka.

W przypadku rynku business-to-customer zaufanie dotyczy postawy klienta (jednostki), który ocenia wiarygodność marki, produktu, usługi bądź sprzedawcy. Tymczasem relacje business-to-business, a tym samym zaufanie między stronami relacji, są dużo bardziej wielowymiarowe i złożone. W relację po stronie nabywcy, jak również dostawcy instytucjonalnego może wchodzić zarówno cała firma, grupy osób, jak i pojedyncze osoby (np. sprzedawca lub kupiec). Relacje takie posiadają

* **Dr hab. Grzegorz Leszczyński, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

** **Dr Marek Zieliński** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

trwały charakter i są zorientowane długoterminowo, a strony relacji są często współzależne od siebie.

Badacze podkreślają istotną rolę zaufania, zwłaszcza instytucyjnego, na początku relacji i wskazują, że do rozpoczęcia współpracy potrzebny jest pewien poziom zaufania. Firmy starają się weryfikować potencjalnych partnerów, sięgając do dostępnych źródeł informacji zarówno bezpłatnych (np. internet) jak i płatnych (np. wywiadownie gospodarcze). Stąd też tak duża rola budowania reputacji, która podlega ocenie przed rozpoczęciem relacji.

W związku z powyższym w artykule podjęto zagadnienie roli, jaką pełni zaufanie w pozyskiwaniu nowych klientów przez sprzedawców. Przyjęto, że średnia firma, rozwijając się na podstawie strategii rozwoju rynku, nie ma środków, by dokładnie weryfikować każdego potencjalnego klienta na nowym rynku. Dlatego opiera się na danych pozyskanych od tych klientów i – mając ograniczone zasoby – określa, na których klientach ogniskować działania. W tej sytuacji zaufanie sprzedawcy do informacji od klienta może odgrywać znaczącą rolę dla decyzji o inwestycji w relację.

Artykuł wpisuje się obszar marketingu partnerskiego, bowiem koncentruje się na problematyce relacji biznesowych i zaufania, jako istotnej cechy relacji, która może warunkować powodzenie współpracy. Przyjmując podejście do zaufania zaproponowane przez Morgana i Hunta [30] oraz Jianga z zespołem [18], autorzy wychodzą z założenia, że zaufanie, podobnie jak relacja, może funkcjonować na poziomie jednostek oraz organizacji. Z kolei intencje behawioralne (np. podjęcie współpracy z potencjalnym klientem) postrzegane są jako konsekwencję zaufania. Taki układ treści artykułu koncentruje rozważania na trzech rzadko poruszanych zagadnieniach: zaufaniu sprzedawcy do klienta, zaufaniu przed nawiązaniem relacji z klientem oraz wpływie zaufania na ocenę potencjalnego klienta.

W pierwszej części tekstu ukazane zostało zjawisko zaufania ze szczególnym uwzględnieniem procesów budowania zaufania na początku relacji. Wypełniając lukę w literaturze, w artykule została przyjęta perspektywa sprzedawcy. W części empirycznej po omówieniu metodyki badań zostały zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań. Artykuł wieńczy wnioski dla przyszłych badań oraz implikacje menadżerskie.

1. Istota i natura zaufania

Zaufanie jest zjawiskiem, które pozostaje w obszarze zainteresowań psychologii, socjologii, ekonomii i zarządzania. Konsekwencją jest zróżnicowane podejście badaczy w prowadzonych analizach oraz swoista „dżungla koncepcyjna” panująca wokół tego pojęcia [24]. W psychologii zaufanie traktuje się przez pryzmat wewnętrznych stanów osobowych, takich jak: wiara, emocje czy nastawienie. Perspektywa

psychoekonomiczna podkreśla dwa wymiary zaufania: wiarygodność oraz życzliwość strony obdarzonej zaufaniem [8]. Podejście psychosocjologiczne dodatkowo ujmuje kwestie związane z intencją lub zachowaniem drugiej strony. Zaufanie jest bowiem postrzegane jako baza dla wypracowania zasad radzenia sobie z niemożnością kontrolowania przyszłości [38]. Ekonomiczne podejście dotyczy natomiast racjonalnej i kalkulacyjnej analizy, a zaufanie traktowane jest jako substytut bądź czynnik komplementarny w stosunku do kontroli i koordynacji [37].

Zaufanie w sferze business-to-business jest zjawiskiem wysoce złożonym, bowiem kognitywne podejście do zaufania w biznesie zostało uzupełnione o komponent afektywny, bazujący na emocjach i intuicji [28, 9]. Dodatkową immanentną cechą zaufania w relacjach biznesowych jest wielopoziomowość, co wynika z cech samej relacji [34]. Zaufanie bowiem może mieć miejsce zarówno między ludźmi reprezentującymi organizacje (poziom interpersonalny) jak i między firmami (poziom organizacyjny). W drugim przypadku Mouzas z zespołem [31] proponuje wręcz, by mówić o poleganiu organizacyjnym, by w ten sposób wyraźniej podkreślić kalkulacyjny wymiar tego zjawiska.

Zazwyczaj zaufanie w relacjach biznesowych badacze postrzegają przez pryzmat dwóch komponentów: kognitywnego (osadzonego w procesach poznawczych), który obejmuje ocenę kompetencji (wiarygodność) i życzliwości drugiej strony, oraz afektywnego, który obejmuje elementy emocjonalne [28]. Na gruncie nauk o zarządzaniu jedną z najczęściej cytowanych definicji jest propozycja Morgana i Hunta [30]. Postrzegają oni zaufanie jako przekonanie jednej ze stron, że druga strona będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywny rezultaty oraz nie podejmie nieoczekiwanych działań wpływających negatywnie na jej wyniki. Dodatkowo uważają, że zaufanie jest pozbawione komponentu behawioralnego, bowiem intencje behawioralne są efektem zaufania. Tak więc zaufanie prowadzi w ich opinii do określonych zachowań.

W literaturze wskazuje się na liczne pozytywne efekty zaufania, które Akrouit i Akrouit [1] dzielą na: finansowe (m.in.: wzrost sprzedaży, wydajność, obniżenie kosztów) oraz pozafinansowe (m.in.: zaangażowanie, chęć kontynuowania współpracy, satysfakcja, dzielenie się wiedzą). Te pierwsze posiadają charakter obiektywny i w dużej mierze bazują na wtórnych źródłach informacji, druga grupa ma charakter subiektywny. W literaturze można znaleźć więcej dowodów empirycznych na występowanie relacyjnych efektów zaufania [4], jednak badania, w których zmienną zależną są oba rodzaje efektów, są w mniejszości [18].

Budowa i rozwój zaufania bazuje na oczekiwaniach ufającego względem motywów i zachowań strony budującej zaufanie. Badacze wskazują, że budowanie i podtrzymywanie zaufania w relacjach biznesowych w sposób zaplanowany jest bardzo trudne, co wynika m.in. ze wskazanych wcześniej w tekście poziomów: interpersonalnego i międzyorganizacyjnego. Doświadczanie zaufania jest ostatecznie zjawiskiem

bardzo kontekstowym, sytuacyjnym i właściwym dla relacji i w dużym stopniu zależy od reprezentowanych przez strony wartości, które wpływają ostatecznie na skłonność do zaufania.

2. Zaufanie na początku relacji

Koncepcja rozwoju relacji zakłada, że przechodzą one przez określone fazy rozwojowe. Badania zaufania dotyczą z reguły początku relacji lub relacji dobrze rozwiniętych, natomiast pomijane są sytuacje przed ich nawiązaniem. Czy zaufanie przed pierwszą transakcją jest na takim samym poziomie i pełni taką samą rolę jak po latach współpracy? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ponieważ w zdecydowanej większości publikacji jest podejmowane zagadnienie zaufania w ugruntowanych relacjach. Rozwój zaufania pozostaje natomiast w kręgu zainteresowań nielicznych badaczy [15], którzy najczęściej próbują wyjaśnić, jak zmienia się zaufanie w trakcie cyklu życia relacji [34, 9], najmniej uwagi poświęcając jednak temu, co dzieje się jeszcze przed nawiązaniem relacji.

Analizując zaufanie przez pryzmat czasu trwania relacji, należałoby założyć, że zaufanie rozwija się wraz z trwaniem relacji. Oznacza to, że dla osiągnięcia wysokiego poziomu zaufania potrzebny jest czas oraz historia interakcji między stronami [23]. Tymczasem, ku zaskoczeniu badaczy, nawet w przypadku braku wcześniejszych doświadczeń, poziom zaufania na początku relacji jest bardzo wysoki. Założyć zatem można, że pewien poziom zaufania musi występować, by rozpocząć współpracę [2].

Występowanie zaufania w fazie przedrelacyjnej jest tłumaczone w modelu Kształtowania Wysokiego Poziomu Początkowego Zaufania (model KWPPZ) [29] oddziaływaniem trzech czynników. Pierwszym jest indywidualna skłonność do zaufania (stosunkowo trwała ludzka cecha związana z oczekiwaniem pozytywnych postaw i zachowań innych) [32]. Drugi czynnik to zaufanie do instytucji (postrzeganie struktur i procesów, które gwarantują pewność i bezpieczeństwo), a trzeci to mechanizmy afektywno-kognitywne (zmienna sytuacyjna związana z szacowaniem stopnia kontroli, niepewności i ryzyka w relacjach społecznych) [19]. Według takiego podejścia, szeroko akceptowanego w literaturze, zaufanie jest efektem skłonności osobistych do zaufania oraz oceny wiarygodności drugiej strony i jest postrzegane jako chęć podjęcia ryzyka współpracy z drugą stroną.

Akrouit i Akrouit [1], omawiając zaufanie na początku relacji, podkreślają rolę zaufania o charakterze kalkulatorywnym, które jest efektem kognitywnego zestawienia oczekiwanych zysków z relacji z kosztami budowania i rozwijania współpracy oraz reputacji partnera. Wraz z czasem i kolejnymi interakcjami między zaangażowanymi stronami pojawi się zaufanie o charakterze afektywnym. Oba rodzaje zaufania wspierane są przez zaufanie o podłożu instytucjonalnym, które wynika z reputacji

firmy, jej kultury oraz procesów [33]. Podobnie uważają Dowell, Hefernan i Harrison [9], według których zaufanie o charakterze personalnym na początku relacji nie istnieje. Również ten wymiar zaufania nie odgrywa według nich istotnej roli na etapie wczesnych interakcji.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że w relacjach business-to-business zaufanie w wymiarze afektywnym i kalkulatywnym może dotyczyć osób, jak również organizacji, które reprezentują. Kształtowanie się zaufania przed rozpoczęciem współpracy jest jednak rozpoznane w małym stopniu, zwłaszcza w odniesieniu do sprzedawców.

3. Zaufanie w relacji biznesowej z perspektywy sprzedawcy

Przyjmując, że zaufanie jest wpisane w relację biznesową dostawcy z kupującym, można zauważyć, że zdecydowana większość publikacji w tym zakresie dotyczy oczekiwań, emocji i postaw nabywcy względem sprzedawcy. Wynika to z faktu, iż zaufanie wiąże się nierozzerwalnie z takimi pojęciami jak ryzyko i niepewność [20]. W przypadku relacji kupiec–sprzedawca w sposób naturalny najczęściej przypisuje się je kupcom, którzy pokładają zaufanie w obietnicach sprzedawców [36, 9]. W sytuacji zakupowej firma ponosi pewne ryzyko, wchodząc w relację z dostawcą, bowiem kupiec zakłada, że sprzedawca będzie w stanie działać w sposób efektywny, niezawodny i dodatkowo jest zainteresowany celami swojego odbiorcy. Naturalną konsekwencją takiego podejścia jest skupienie badań na działaniach i postawach ukierunkowanych na budowanie zaufania u klientów.

W literaturze pomija się kwestie związane z zaufaniem sprzedawcy do klienta. Zarządzanie sprzedażą i zarządzanie relacjami z klientami instytucjonalnymi wymaga określania, z którymi klientami i w jakim stopniu podejmować i rozwijać współpracę. Zaufanie pełni tu prawdopodobnie odmienną rolę niż w przypadku nabywców, szczególnie w fazie przedrelacyjnej. Może ono wpływać na decyzje o wyborze klientów, na których powinna skupić się firma w sytuacji ryzyka wynikającego z podjęcia współpracy ze zbyt dużą liczbą nowych klientów lub z nieodpowiednimi klientami. Z punktu widzenia sprzedawcy weryfikacja klienta jest związana z określeniem szansy na osiągnięcie korzyści sprzedażowych (wartość, ilość, asortyment), jak i ograniczeniem zagrożeń (trudne do spełnienia wymagania, wysokie koszty obsługi, nieterminowe płatności) [7]. Weryfikacja taka może mieć szczególne znaczenie w małych i średnich przedsiębiorstwach wchodzących na nowe rynki, ponieważ ich zasoby są ograniczone, a wrażliwość na trudnych klientów duża.

4. Problem badawczy

Autorzy zakładają, że nie tylko kupujący, ale także sprzedawca poszukuje informacji z dostępnych źródeł, dzięki którym będzie w stanie ocenić wiarygodność potencjalnego klienta. Schilke i Cook [34] wskazują na trzy rodzaje źródeł: wcześniejsze interakcje (o ile występują), informacje o charakterze publicznym (reputacja) oraz informacje o charakterze instytucyjnym (np. w przypadku osoby – rodzina, pochodzenie, kraj; w przypadku organizacji – jej wiek, lokalizacja, branża). W opinii autorów, jak wcześniej wspomniano, poszukiwane są informacje, które mogą doprowadzić do zbudowania zaufania zarówno do organizacji, jak i osoby w wymiarze kalkulatorywnym jak również afektywnym.

Przedstawione rozważania prowadzą do określenia problemu badawczego, jakim jest zaufanie sprzedawcy do klienta przed rozpoczęciem współpracy. Odwołując się do opisanego wcześniej modelu KWPPZ, w sytuacji gdy sprzedawca nie może opierać się na doświadczeniu z klientem, decyzja o inwestycji w nową relację jest podejmowana na podstawie informacji o kliencie (jako osobie i instytucji) oraz skłonności do ufania. Dlatego poznanie wpływu skłonności do ufania na zaufanie do potencjalnego klienta stanowiło cel badań. Takie podejście jest zgodne z propozycją Gill i współpracowników [13], którzy wskazują na występowanie problemów z rozróżnieniem komponentów zaufania i czynników budujących zaufanie. Proponują oni rozróżnienie skłonności do zaufania od faktycznego ufania bądź ufnych zachowań. Na tej podstawie została sformułowana hipoteza:

H1: Wyższa skłonność do ufania przekłada się na wyższe zaufanie sprzedawcy do potencjalnego klienta w warstwie:

- H1a: personalnej (zaufanie do osoby reprezentującej klienta),
- H1b: instytucjonalnej (zaufanie do klienta jako firmy).

Powyższa zależność jest warta zbadania, bowiem dotychczasowe badania nie potwierdziły jednoznacznie wpływu skłonności do ufania na poziom zaufania [13].

Drugim celem badań było określenie konsekwencji zaufania i próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób wyższe zaufanie przekłada się na postrzeganie współpracy z potencjalnym klientem? Dotychczasowe prace dotyczące zaufania na początku relacji wykazywały, że konieczny jest pewien poziom zaufania, by rozpocząć współpracę. Dodatkowo literatura oferuje szereg dowodów na pozytywne efekty relacji bazujących na zaufaniu. W związku z tym przyjęto, że wyższe zaufanie do klienta przełoży się na chęć współpracy (efekt o charakterze relacyjnym) oraz wyższe oczekiwania w stosunku do stopy zwrotu z inwestycji (efekt o charakterze ekonomicznym). Dlatego też przyjęto następujące hipotezy:

H2a: Wyższe zaufanie personalne i instytucjonalne do potencjalnego klienta przekłada się na decyzje o podjęciu współpracy z tym klientem.

H2b: Wyższe zaufanie personalne i instytucjonalne do potencjalnego klienta przekłada się na oczekiwania wyższej stopy zwrotu z inwestycji.

5. Metodyka badań

W związku z przedstawionymi założeniami badań ich przedmiotem były następujące zmienne:

- Skłonność do ufności została zoperacjonalizowana na podstawie skali zaproponowanej przez Mayera i Davisa [27], składającą się ośmiu elementów.
- Zaufanie personalne do klienta mierzono w ujęciu dwóch komponentów: życzliwości i wiarygodności [18]. Dla opisu życzliwości użyto skali zaproponowanej przez Kumara i współpracowników [21], składającej się z trzech elementów, natomiast wiarygodność została zoperacjonalizowana na podstawie skali opracowanej przez Ganesana [12].
- Zaufanie instytucjonalne do klienta zoperacjonalizowano na podstawie skali opracowanej przez Jianga i współpracowników [17].
- Decyzja o współpracy z potencjalnym niestandardowym klientem – operacjonalizowana w dwóch wymiarach: wysokość inwestycji w potencjalnego klienta oraz oczekiwana stopy zwrotu.

W związku z przedmiotem badań przyjęto, że należy je prowadzić wśród osób mających doświadczenie w sprzedaży do klientów instytucjonalnych i zarządzaniu taką sprzedażą. Osoby takie powinny w swojej pracy niejednokrotnie rozpatrywać kwestię weryfikacji i wyboru klientów do współpracy. Zastosowano metodę doboru celowego jednostek typowych, uczestników badania dobierano na podstawie doświadczenia w sprzedaży business-to-business oraz zakresu obowiązków – powinni nie tylko sprzedawać, lecz także zarządzać sprzedażą.

Charakter problemu badawczego oraz zmiennych sprawił, że za najlepszą metodę badawczą uznano symulację laboratoryjną. Wykorzystano w niej studium przypadku fikcyjnej firmy działającej w skali jednego województwa, która podejmuje decyzję o wejściu na nowy rynek geograficzny (studium przypadku opracowano na podstawie danych uzyskanych z rzeczywistego przedsiębiorstwa). Uczestnikom przedstawiono informacje o firmie oraz jej klientach na nowym rynku. Znajdują się na nim klienci o cechach bardzo zbliżonych do rynku lokalnego, na którym firma dotychczas działała, oraz klient o całkowicie odmiennej charakterystyce. Z informacji pozyskanych od klienta wydaje się, że jest on atrakcyjny biznesowo, jednak jego potencjał jest trudny do zweryfikowania na podstawie innych informacji niż pozyskane bezpośrednio i pośrednio od tego klienta. Ponadto przekazano też informacje o osobie odpowiedzialnej za współpracę z dostawcami u tego klienta. Sytuacja ta odwołuje się więc do klasycznych działań firmy, która – zgodnie z założeniem marketingu partnerskiego

– buduje swoją reputację w stosunku do różnych grup partnerów, w tym również potencjalnych dostawców [35]. Możliwość rozpoczęcia współpracy z nowym klientem została określona w opisie jako niepewna i ryzykowna. W ten sposób autorzy chcieli stworzyć kontekst współpracy wymagającej zaufania.

Respondenci na początku odpowiadali na pytania testu badającego skłonność do ufania, następnie zapoznawali się z opisem „swojej” firmy i jej potencjalnych klientów. Następnie respondenci odpowiadali na pytanie o zaufanie do niestandardowego potencjalnego klienta, by w końcu podjąć decyzję o podziale środków marketingowych w wysokości 20 tys. zł na zdobycie klienta niestandardowego (potencjał trudny do oceny, większe ryzyko, większe potencjalne zyski) i klientów standardowych (potencjał łatwy do oceny, niższe ryzyko, niższe potencjalne zyski). Na końcu badania pytano uczestników o oczekiwaną stopę zwrotu z niestandardowego klienta (maksymalnie 400%).

Badanie zrealizowano w pierwszym kwartale 2017 r., a jego uczestnikami było 29 menadżerów w wieku średnio 29 lat, mających przeciętnie 5-letnie doświadczenie zawodowe w sprzedaży na rynku business-to-business; 15 badanych to mężczyźni, a 14 – to kobiety.

6. Wyniki badań

W pierwszy etapie analizy danych sprawdzono rzetelność skali badającej skłonności do ufania (*Trust Propensity Scale*) [27] i okazało się, że po odrzuceniu pierwszego elementu skali (ostrożność wobec obcych), alfa Cronbacha = 0,62, co jest wynikiem zbliżonym do wcześniejszych badań [27, 5, 13]. Do dalszych analiz przyjęto więc skalę składającą się z siedmiu elementów. Na podstawie odpowiedzi na pytania tej skali badanych podzielono na dwie grupy, korzystając z analizy skupień (metoda k-średnich). Uzyskane skupienia liczyły 17 (G1) i 12 (G2) respondentów. Skupienie G1 wykazuje się wyższą skłonnością do ufania niż G2 w każdym elemencie skali skłonności do ufania (tabela 1).

Uzyskane grupy G1 i G2 zostały porównane pod względem różnych cech. Nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$) w zakresie: skłonności do ryzyka, typu zadań realizowanych zawodowo w sprzedaży, kwoty pojedynczej transakcji z klientem deklarowanej jako wysoka, liczby lat przepracowanych w dziale sprzedaży, płci oraz wieku. Jediną cechą różniącą te grupy była zatem skłonność do ufności.

W kolejnym etapie analiz określono rzetelność skal badających zaufanie personalne i organizacyjne, która okazała się zadowalająca (alfa Cronbacha odpowiednio 0,71 i 0,77). Wszystkie elementy obu skal w dalszej analizie traktowano jako indeksy,

których wartość wynika ze zsumowania wartości odpowiedzi udzielanych na poszczególne pytania tworzące indeks.

Tabela 1. Skłonność do ufności w grupach G1 i G2

	G1 (n = 17)		G2 (n = 12)	
	Średnie	Wariancja	Średnie	Wariancja
Większość ekspertów mówi prawdę o ograniczeniach swojej wiedzy.	5,00	1,75	3,00	2,36
Na większości ludzi można polegać i liczyć, że zrobią tak, jak mówią.	4,00	1,25	2,83	1,61
W dzisiejszych czasach musisz być czujna/y, inaczej jest duża szansa, że ktoś cię wykorzysta.	3,06	2,68	2,75	4,02
Większość sprzedawców szczerze opisuje swoje produkty.	3,35	0,49	2,50	0,45
Większość fachowców nie oszukuje swoich klientów.	4,82	1,78	2,92	1,72
Większość ludzi szczerze odpowiada na pytania badające opinię publiczną.	4,41	1,88	2,83	1,79
Większość dorosłych wykazuje się kompetencją w swojej pracy.	4,29	2,10	3,00	0,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 2 zestawiono wyniki analiz wskazujące, że w grupie G1 o wyższej skłonności do ufności zaufanie personalne, jak i zaufanie organizacyjne jest wyższe niż w grupie G2, w której skłonność do ufności była niższa. Zatem hipotezy dotyczące wpływu skłonności do zaufania na zaufanie sprzedawcy (H1a oraz H1b) zostały zweryfikowane pozytywnie.

Tabela 2. Zaufanie osobiste i instytucjonalne do nowego klienta w grupach G1 i G2

	G1	G2
Zaufanie osobiste	28,7*	24,0*
Zaufanie instytucjonalne	21,2*	17,8*

* różnice między grupami G1 i G2 istotne statystycznie (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W następnym etapie analizy danych określono wpływ zaufania na decyzje o podjęciu współpracy z potencjalnym klientem w zakresie środków inwestowanych w zdobycie klienta i oczekiwanego zwrotu (tabela 3). W przypadku obu wymiarów nie odnotowano różnic między grupami G1 i G2 (test U Manna-Whitneya, $p < 0,05$). Wynik ten potwierdzono, analizując korelacje między badanymi zmiennymi, gdzie stwierdzono (tabela 4), że zaufanie osobiste i organizacyjne do potencjalnego klienta

nie są istotnie powiązane z poziomem inwestycji w pozyskanie tego klienta i oczekiwanym zwrotem z inwestycji (R Spearmana, $p < 0,05$).

Tabela 3. Poziom inwestycji i oczekiwany zwrot w grupach G1 i G2

	G1	G2
Inwestycja	8530 zł	8000 zł
Oczekiwany zwrot	383%	379%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4. Współczynniki korelacji (R Spearmana)

		Średnia	Zaufanie osobiste	Zaufanie instytucjonalne
Inwestycja	R Spearmana	8310,3 zł	0,23	-0,01
	Istotność	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$
Oczekiwany zwrot	R Spearmana	441,9%	0,17	-0,12
	Istotność	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p > 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki prowadzą do dwóch kluczowych wniosków, które zostały zweryfikowane w badaniach. Po pierwsze, zostało potwierdzone założenie badaczy zaufania [27] o wpływie cechy osobowościowej, jaką jest skłonność do ufania innym, na poziom zaufania w relacjach biznesowych przy uwzględnieniu dostępnych informacji na temat drugiej strony. Uzyskane wyniki uzupełniają aktualny stan wiedzy na temat zaufania w relacjach biznesowych przez dodanie perspektywy sprzedawcy. W przypadku większości dotychczasowych prac dostawca oraz jego przedstawiciel byli traktowani jako strona budująca swoją wiarygodność i podlegająca ocenie kupca. W badaniach została założona sytuacja, w której relację cechuje współzależność, w związku z czym sprzedawca również ocenia kupca.

Badana decyzja menadżerska została osadzona w kontekście ryzykowej i niepewnej potencjalnej współpracy. W sytuacji gdy nie było wcześniejszych interakcji, wpływ na ocenę sytuacji i tym samym szacowanie potencjalnego ryzyka i niepewności posiada skłonność do ufania danej osoby. Powyższą zależność można tłumaczyć faktem, że jednostki interpretują nowe lub niejasne informacje zgodnie ze swoimi przekonaniem [39]. Zatem jeżeli przedstawiciel firmy ma wyższą skłonność do ufania ludziom, to podchodzi do informacji o potencjalnych klientach w sposób selektywny i przetwarza je zgodnie z własnym przekonaniem o zasadności ufania innymi.

Z drugiej strony można przypuszczać za Ferrinim i Dirksem [10], że osoby o niskiej skłonności do ufania w życiu mają tendencje do podejrzeń, co przekłada się na niższy poziom zaufania również w biznesie.

Po drugie, wyniki badania nie wykazały wpływu poziomu zaufania na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Zidentyfikowane grupy nie różniły się między sobą zarówno w obszarze deklarowanego poziomu inwestycji w relację, jak i w oczekiwanej stopie zwrotu z relacji. Można zatem założyć, że wśród badanych menadżerów zaufanie nie ma znaczenia przy ocenie potencjalnego klienta, a sama ocena bazuje na innych przesłankach. Relacje między organizacjami bazują na ciągłej ocenie wzajemnych interesów oraz ryzyka, co daje pewien poziom pewności co do ich trwałości. Z jednej strony, zaufanie jest istotne dla funkcjonowania samej relacji [25] oraz dla wydajności i efektywności sieci współpracy [17]. Zaufanie wywołuje konsekwencje relacyjne (zachowanie partnerów w relacji, jakość relacji oraz cechy relacji) i ekonomiczne (wzrost sprzedaży oraz wydajność działania) [1]. Z drugiej zaś w relacjach business-to-business, obarczonych ryzykiem, określenie współpracy na podstawie standardów i kontroli może stać w sprzeczności z ideą zaufania między stronami relacji [26]. Stąd też funkcjonowanie relacji, charakteryzujących się współdziałaniem oraz współzależnością i jednocześnie brakiem zaufania, jest możliwe [22]. Co prawda za Fukuyamą [11] można stwierdzić, że kontrakty umożliwiają współpracę obcym sobie osobom pozbawionym wzajemnego zaufania, jednak efektywność współpracy będzie większa w sytuacji, gdy będzie jej towarzyszyło zaufanie. Zasadne jest zatem przyjęcie założenia, że być może poziom zaufania w relacji sprzedawca–kupiec odgrywa ważniejszą rolę dla efektów osiągniętych w dalszych etapach rozwoju relacji.

Należałoby uwzględnić jeszcze jeden czynnik, wynikający ze społeczno-gospodarczego osadzenia więzi międzyorganizacyjnych [6]. W przypadku Polski, kraju o jednym z niższych poziomów zaufania społecznego [3], zaufanie w biznesie jest postrzegane przede wszystkim jako zabezpieczenie, obok kontroli, przed zachowaniami oportunistycznymi [14]. Sprzedawcy, posiadający cele sprzedażowe i wynagrodzenie powiązane z realizacją planów, mogą nie kierować się zaufaniem na tym etapie, a jedynie kalkulacją.

Do podobnych wniosków doszli również Doney i Cannon [8], którzy nie potwierdzili wpływu zaufania na decyzję o wyborze dostawcy. Co prawda, zaufanie do wybranego ostatecznie dostawcy było większe niż do dostawców, którzy nie zostali wybrani. Jednak analizy nie wykazały zależności zaufania z podjęciem decyzji o współpracy, która może przypuszczalnie bazować na racjonalnych przesłankach marketingowych (cena, warunki dostawy).

Badanie w prezentowanym przypadku miało charakter symulacji laboratoryjnej, do której zaproszenie zostali profesjonalni i doświadczeni menadżerowie, a nie studenci, jak to ma miejsce w przypadku wielu eksperymentów laboratoryjnych. Można

więc również zakładać, że firmy inwestując w rozwój swoich pracowników, szkolą ich, by zminimalizować efekt wpływu personalnych pobudek na decyzje menadżerskie.

Dodatkowo można przypuszczać, że efekty relacyjne będą długotrwałe i większe, gdy współpraca oparta na zaufaniu jest wywołana przez mechanizmy wewnętrznej motywacji (m.in. skłonność do zaufania), które są powszechnie uważane za bardziej cenne niż kontrolowana motywacja. Stąd też istotne jest, aby systemy motywacji zewnętrznej wzmacniały poczucie wartości sprzedawcy, a nie zamieniły się w narzędzie kontroli [4].

Interpretując przedstawione wyniki badań, warto być świadomym istotnych ograniczeń metodycznych. Pierwszym z nich jest mała liczebność badanej grupy, tak charakterystyczna dla badań wśród profesjonalistów. Ograniczenia wynikają także z zastosowania symulacji, co silnie osadza uzyskane wyniki w warunkach założeń przyjętych w zastosowanym studium przypadku. Takie podejście ułatwia zaangażowanie uczestników badania i zmniejsza abstrakcyjność testu, jednak może rodzić wątpliwości co do powtarzalności wyników przy zastosowaniu innego studium przypadku. Mając świadomość tych ograniczeń, które mocno ograniczają możliwość uogólniania wniosków, autorzy widzą duży potencjał w replikacji wykonanych badań w celu weryfikacji uzyskanych wyników.

Bibliografia

- [1] Akrouf W., Akrouf H., *Trust in B-to-B: Toward a dynamic and integrative approach*, „Recherche et Applications en Marketing” 2011, Vol. 26(1), pp. 1–21.
- [2] Bromiley P., Cummings L.L., *Transactions costs in organizations with trust*, „Research on negotiation in organizations” 1995, No. 5, pp. 219–250.
- [3] CBOS, *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badania nr 18/2016, http://www.cbos.pl/spi-skom.pol/2016/k_018_16.pdf [15.07.2017].
- [4] Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., *Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4, s. 121–136.
- [5] Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A., *Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance*, „Journal of Applied Psychology” 2007, Vol. 92, No. 4, pp. 909–927.
- [6] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, pp. 5–8.
- [7] D’Haen J., van den Poel D., *Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42(4), pp. 544–551.

- [8] Doney P., Cannon J.P., *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing" 1995, No. 61 (April).
- [9] Dowell D., Morrison M., Heffernan T., *The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships*, "Industrial Marketing Management" 2015, No. 44, pp. 119–130.
- [10] Ferrin D.L., Dirks K.T., *The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects*, "Organization science" 2003, Vol. 14(1), pp. 18–31.
- [11] Fukuyama F., *Social capital and the global economy*, "Foreign Affairs" 1995, pp. 89–103.
- [12] Ganesan S., *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing" 1994, pp. 1–19.
- [13] Gill H., Boies K., Finegan J.E., McNally J., *Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust*, "Journal of Business and Psychology" 2005, Vol. 19(3), pp. 287–302.
- [14] Hara Y., Hosoi K., Leszczyński G., Zieliński M., *Relationships as the Source of Innovations: Comparative Study of Polish and Japanese Approaches*, 28th IMP Annual Conference, Universita Cattolica, Roma 2012.
- [15] Huang Y., Wilkinson I.F., *The dynamics and evolution of trust in business relationships*, "Industrial Marketing Management" 2013, Vol. 42, No. 3, pp. 455–465.
- [16] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudé P., *Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2011, Vol. 27(1), pp. 3–15.
- [17] Jiang Z., Henneberg S.C., Naudé P., *Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2011, Vol. 27(1), pp. 3–15.
- [18] Jiang Z., Shiu E., Henneberg S., Naude P., *Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems*, "Journal of Business-to-Business Marketing" 2013, Vol. 20(4), pp. 193–225.
- [19] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- [20] Kasperson J.X., Kasperson R.E., Pidgeon N., Slovic P., *The social amplification of risk: assessing fifteen years of research and theory*, "The Social Amplification of Risk" 2003, No. 1, pp. 13–46.
- [21] Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E., *The effects of supplier fairness on vulnerable resellers*, "Journal of Marketing Research" 1995, pp. 54–65.
- [22] Lambe C.J., Spekman R.E., Hunt S.D., *Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2000, Vol. 28(2), pp. 212–225.

- [23] Lewicki R.J., Tomlinson E.C., Gillespie N., *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*, "Journal of Management" 2006, Vol. 32(6), pp. 991–1022.
- [24] Lindenberg S., *It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships*, "Journal of Management and Governance" 2000, Vol. 4(1), pp. 11–33.
- [25] Mandják T., Szalkai Z., Neumann-Bódi E., Magyar M., Simon J., *Emerging relationships: how are they born?*, "Industrial Marketing Management" 2015, No. 49, pp. 32–41.
- [26] Marsh S., Dibben M.R., *Trust, Untrust, Distrust and Mistrust-An Exploration of the Dark (er) Side* "iTrust" 2005, Vol. 3477, s. 17–33.
- [27] Mayer R.C., Davis J.H. Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, Vol. 20(3), 709–734.
- [28] McAllister D.J., *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, Vol. 38(1), pp. 24–59.
- [29] McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Initial trust formation in new organizational relationships*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(3), pp. 473–490.
- [30] Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, "Journal of Marketing" 1994, Vol. 58(3).
- [31] Mouzas S., Henneberg S., Naudé P., *Trust and reliance in business relationships*, "European Journal of Marketing" 2007, Vol. 41 (9/10).
- [32] Rotter J.B., *Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility*, "American Psychologist" 1980, Vol. 35(1).
- [33] Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt, R.S., Camerer C., *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(3), pp. 393–404.
- [34] Schilke O., Cook K.S., *A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships*, "Strategic Organization" 2013, Vol. 11(3), pp. 281–303.
- [35] Shamma H.M., Hassan, S.S., *Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation*, "Journal of Product & Brand Management" 2009, Vol. 18(5), pp. 326–337.
- [36] Swan J.E., Nolan J.J., *Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson*, "Journal of Personal Selling & Sales Management" 1985, Vol. 5(2), pp. 39–48.
- [37] Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- [38] Sztompka P., *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- [39] Tversky A., Kahneman D., *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*, "Cognitive Psychology" 1973, Vol. 5(2), pp. 207–232.

ZAUFIANIE SPRZEDAWCY DO KLIENTA A ZACHOWANIA SPRZEDAŻOWE W KONTEKŚCIE RYNKU INSTYTUCJONALNEGO

Streszczenie

Zaufanie między przedsiębiorstwami w literaturze zarządzania jest omawiane głównie z punktu widzenia kupującego i jego stosunku do dostawcy. Z kolei z perspektywy dostawcy zwraca się uwagę przede wszystkim na działania budujące zaufanie do sprzedawców, jak i całej firmy. Spojrzenie odwrotne, skupiające się na zaufaniu dostawcy do klienta, jest natomiast poruszane sporadycznie. Celem artykułu jest częściowe wypełnienie tej luki przez rozważanie zagadnienia zaufania sprzedawcy do klienta przed rozpoczęciem współpracy ze szczególnym uwzględnieniem wpływu zaufania na skłonność do podjęcia współpracy z potencjalnym klientem. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a wykonane badania bazowały na symulacji, w której menadżerowie sprzedaży określali poziom zaufania do nowego klienta i podejmowali decyzje związane z rozpoczęciem pracy z nim. Przeprowadzone badanie potwierdza założenie innych badaczy o wpływie skłonności do ufania potencjalnym klientom na zaufanie, jakim obdarza się partnerów biznesowych. Jednocześnie jednak w artykule wskazano, że poziom zaufania sprzedawcy do klienta nie wpływa na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Przedstawiając konkluzje, zestawiono uzyskane wyniki z rezultatami prezentowanymi przez innych badaczy zaufania.

Sprzedawcy podchodzą do nowych klientów z pewnym poziomem zaufania już przed rozpoczęciem relacji. Pozyskując klientów, sprzedawcy interpretują nowe lub niejasne informacje zgodnie ze swoimi przekonaniami i indywidualną skłonnością do ufania. Poziom zaufania nie wpływa jednak na chęć podjęcia współpracy z nowym partnerem. Może to wynikać z tego, że do zadań sprzedawcy należy zdobywanie nowych klientów niezależnie od tego, na ile im ufają.

SŁOWA KLUCZOWE: ZAUFIANIE, ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ, RELACJE BUSINESS-TO-BUSINESS

SALESPERSON TRUST IN CUSTOMER AND SELLING BEHAVIOUR ON BUSINESS-TO-BUSINESS MARKET

Abstract

Trust between companies is discussed in management literature mainly from the angle of buyer point and his relation to the supplier. From the perspective of the supplier, attention is paid in particular to actions that build customer's trust in salespeople and reputation of their company. The reverse look, focused on the trust of the supplier to the customer, is sporadic. In our text, we strive to partially fill this gap by considering the supplier's trust in potential customer.

This paper is a theoretical and empirical one, the research was based on a simulation in which sales managers reported the level of confidence in the new customer and made the decision to start working with that customer.

The study confirms the assumption of other researchers about the impact of personality traits, which is the tendency to trust potential customers by the salespeople. At the same time, however, the level of their trust does not affect their willingness to work with a new customer. In conclusions, these results are confronted with the results presented by other researchers who deal with the issue of trust.

Salespersons approach new customer with a certain level of trust in pre-relationships stage. By acquiring customers, the sellers interpret new or unclear information in accordance with their beliefs and individual propensity to in trust. The level of trust does not affect the willingness to cooperate with a new partner. This may be due to the fact that the seller's tasks include acquiring new customers, regardless of how much they trust them.

KEY WORDS: TRUST, SALES MANAGEMENT, BUSINESS-TO-BUSINESS RELATIONSHIPS

JEL: L14

ZNACZENIE I SPOSÓB POMIARU OTWARTOŚCI INNOWACYJNEJ POMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego artykułu jest ogólna charakterystyka oraz określenie znaczenia i efektywności otwartych innowacji (otwartego modelu procesów innowacyjnych), a także krytyczna analiza sposobów oceny poziomu otwartości innowacyjnej przedsiębiorstw i wynikająca z niej autorska metoda jej pomiaru, zaproponowana w publikacji.

Głównym celem artykułu jest charakterystyka i wskazanie znaczenia otwartości w przebiegu procesów innowacyjnych, a także opracowanie metody pomiaru stopnia otwartości innowacyjnej podmiotów gospodarczych. Artykuł ma także na celu zwrócenie uwagi na badaną problematykę. W krajowej literaturze przedmiotu dostępne są opracowania poruszające, od strony teoretycznej, problematykę związaną z charakterystyką otwartych innowacji i otwartego modelu innowacji [9, 16, 20, 25, 30, 31, 32]. Brak jest natomiast badań empirycznych obejmujących pomiar poziomu otwartości na przykładzie wybranej grupy podmiotów. Przeprowadzona analiza ma na celu próbę częściowego wypełnienia tej luki, przez zaproponowanie metody pomiaru stopnia otwartości innowacyjnej, która mogłaby stanowić podstawę dalszych badań empirycznych w zakresie wpływu otwartości innowacyjnej na efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw.

Struktura artykułu obejmuje cztery części. Pierwszy jest poświęcony analizie otwartości procesów innowacyjnych i jej gospodarczemu znaczeniu. W ramach tego rozdziału została omówiona ogólna charakterystyka innowacji i procesów innowacyjnych, sieci współpracy oraz istota otwartych innowacji. Zostało przeanalizowane

* **Dr Dorota Roszkowska** – Uniwersytet w Białymstoku.

także znaczenie otwartych innowacji (OI) w rozwoju innowacyjności podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Druga część artykułu jest poświęcona opisowi proponowanej metody badań otwartości oraz analizie literatury, która doprowadziła do wyboru kluczowych kryteriów otwartości i opracowania wskaźnika otwartości innowacyjnej. Część trzecią poświęcono sformułowaniu wniosków z badań.

1. Otwartość procesów innowacyjnych i jej znaczenie gospodarcze

1.1. Innowacja i proces innowacyjny

Według P. Trotta innowacyjność to zarządzanie wszystkimi działaniami zaangażowanymi w proces generowania pomysłów, rozwoju technologii, produkcji i wdrożenia rynkowego nowego lub lepszego produktu lub procesu produkcyjnego [38, s. 15]. J. Tidd i J. Bessant definiują innowację jako proces polegający na przekształceniu pojawiających się możliwości w nowe idee i wdrożenie ich w praktyce rynkowej [36, s. 16]. Proces innowacyjny obejmuje zatem całość działań realizowanych od momentu powstania pomysłu do wdrożenia nowego rozwiązania na rynek. W przypadku procesów innowacyjnych prowadzących do wdrożenia innowacji technicznych można stwierdzić, że fazy takiego procesu tworzą cykle, zwane cyklami rozwojowymi technologii. Trwają one od momentu wydania pierwszych pieniędzy na badania naukowe do zakończenia prac wdrożeniowych i zaprzestania wydatkowania [14, s. 13–26].

Biorąc pod uwagę znaczenie innowacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym, optymalne, z punktu widzenia rozwoju organizacji, jest aktywne kumulowanie i dywersyfikacja wykorzystywanych źródeł wiedzy. Pozyskiwanie wiedzy może się odbywać z wykorzystaniem niewymagających interakcji kanałów transferu technologii, tj. przez dostęp do otwartych źródeł wiedzy skodyfikowanej (dostęp do publikacji naukowych, wniosków patentowych, opracowań, informacji rozproszonych na formach i platformach specjalistycznych) czy zakup gotowej technologii. Wiedza pozyskana w ten sposób, przez pracowników danego podmiotu, zasila wewnętrzne zasoby organizacji, ale ze względu na m.in. brak możliwości interakcji i budowania trwałej relacji, ograniczone przepływy wiedzy chronionej i nieskodyfikowanej osłabia intensywność procesów innowacyjnych. Proces powstania innowacji w praktyce nie ma bowiem charakteru liniowego, zawiera zarówno popytowe, jak i podażowe aspekty mechanizmu powstawania innowacji oraz sprzężenia zwrotne i powiązania łańcuchowe z zewnętrznymi podmiotami [15, s. 101; 41, s. 289].

Procesy innowacyjne należy uznać za jedno z najistotniejszych obecnie czynników wzrostu światowej gospodarki [23, s. 582]. Proces prowadzący do wdrożenia nowej wiedzy, w ramach którego są wykorzystywane informacje pozyskane z zewnątrz

organizacji, w wyniku jednostronnych działań podmiotów lub podjętej współpracy, a także przekazywanie na zewnątrz, wytworzonej w organizacji wiedzy, obrazują istotę otwartego modelu innowacji. Wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa stanowi bowiem element otwarcia procesu innowacyjnego.

1.2. Sieci współpracy i istota otwartych innowacji

Otwarty model innowacji umożliwia dynamiczne reagowanie na pojawiające się zmiany. W dobie hiperłączości i skracających się cykli życia technologii zdolność szybkiego generowania i wdrażanie wiedzy staje się niezbędnym warunkiem uzyskania i utrzymania przewag konkurencyjnych i innowacyjnych. Zagadnienie wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie podnoszenia innowacyjności w obszarze nowych technologii ma duże znaczenie w kontekście dokonującej się transformacji cyfrowej.

Otwartość stanowi szansę rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw posiadających ograniczony budżet na działalność badawczo-rozwojową (B+R) oraz umożliwia zwiększenie dynamiki rozwoju wiodących podmiotów. Należy podkreślić, że wykorzystywanie wiedzy i relacji zewnętrznych przez przedsiębiorstwa nie jest procesem nowym, lecz praktycznie od zawsze towarzyszy organizacjom. Już M.E. Porter [27] wskazywał zalety ustanawiania trwałych relacji z dostawcami i postrzegał je jako źródła rozwoju efektywniejszych procedur przedsiębiorstwa. Wykazano także, że sieci pozwalają na dostęp do nieskodyfikowanych zasobów wiedzy oraz na redukcję kosztów rozwoju technologicznego, wejścia na rynek, skrócenia czasu rozwoju i komercjalizacji nowego produktu. Znaczenie mają zarówno sieci wertykalne z dostawcami, konsumentami, jak i horyzontalne, z konkurentami i innymi firmami [37, 40, 13, 35].

Wykazano też, że włączenie konsumentów w procesy innowacyjne nie tylko pozwala na tworzenie idei na nowe rozwiązania, lecz także często jest warunkiem wdrożenia nowych rozwiązań [40]. Badania z zakresie relacji między otwartością i innowacyjnością nie miały zatem charakteru kompleksowego, skupiały się na wybranej formie otwarcia czy grupie partnerów. Wynikało to m.in. z faktu, iż w przeszłości współpraca przy realizacji procesów innowacyjnych miała charakter bardziej incydentalny i pomocniczy niż permanentny i kluczowy. Sieć relacji obejmowała niewielką liczbę podmiotów, była z reguły statyczna i formalna. Ponadto intensywność relacji w dużej mierze była stymulowana działaniami realizowanymi w ramach prowadzonej polityki innowacyjnej.

Znaczenie relacji zewnętrznych i uwarunkowań instytucjonalnych rozwoju innowacyjności znajduje swoje odzwierciedlenie choćby w koncepcjach sieciowego modelu procesu innowacji [28, 29] czy systemów innowacji, tj. Narodowego Systemu Innowacji (NSI) i Regionalnych Systemów Innowacji (RSI) [19, 7], podkreślających

zależność przebiegu procesów innowacyjnych od relacji między trzema grupami podmiotów, tj. sektorem rządowym, przedsiębiorstwami i jednostkami badawczo-rozwojowymi. Podkreślenie na początku lat 90. XX w. znaczenia sieci powiązań (jako efektu podejmowania współpracy podmiotów, tj. networkingu) i systemowe podejście do analizy procesów innowacyjnych wskazują na zidentyfikowanie już w przeszłości pewnej roli otwartości w rozwoju innowacyjności organizacji [24, 26, 34]. Dają też podstawę krytyki potencjalnego nowatorstwa koncepcji otwartych innowacji obserwowanej w literaturze przedmiotu [12].

Koncepcja otwartych innowacji jest oparta na wykorzystaniu wiedzy zewnętrznej, udostępnieniu wiedzy wewnętrznej i współpracy, w ramach sieci zewnętrznych relacji, przy realizowaniu procesów innowacyjnych. Model innowacji otwartych zakłada zatem integrację wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy. Nawiązuje zatem do znaczenia zdolności absorpcyjnych organizacji [6]. Model otwartego procesu innowacji zakłada tworzenie łańcucha wartości przez nowy ekosystem innowacji, gdzie poszczególne elementy mogą być połączone w spójne, tworzące wartość rozwiązanie bez odrębnych porozumień, w efekcie ciągłej, spójnej kolaboracji. Jest to możliwe dzięki dostępowi do ogromnej, praktycznie nieograniczonej bazy pomysłów, wiedzy dostępnej dla organizacji. Bez wątplenia to technologie informacyjno-komunikacyjne zintensyfikowały wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwach, umożliwiając ciągłą, sprawną i niskokosztową komunikację oraz dostęp do wiedzy.

W warunkach dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT, TIK) innowacje postrzegać należy jako efekt interaktywnego działania między różnymi grupami podmiotów, a nie rezultat wyłącznie wewnętrznych operacji, kompetencji, zdolności. Model otwartych innowacji obejmuje kilka aspektów, w tym kulturę organizacyjną opartą na otwartości na osoby i badania prowadzone zewnątrz organizacji, strukturę procesu innowacyjnego, przyjęty model biznesowy [2]. Model otwartej innowacji bazuje na wielostronnych sieciach relacji, gdzie wewnętrzne prace B+R są uzupełniane przez tzw. funkcję połącz i rozwiń (*connect and develop*) [18], nawiązującą do kumulacyjnego charakteru wiedzy i znaczenie endogenicznej działalności B+R w budowaniu pozycji innowacyjnej. Model otwartych innowacji jest wskazywany jako alternatywna metoda dostarczenia sektorowi MSP outsourcingu usług w zakresie B+R [1].

Co zatem istotne, koncepcja otwartych innowacji podkreśla znaczenie niekwestionowanego zwiększenia dynamiki przepływów wiedzy między podmiotami, zwiększenia grup podmiotów biorących udział w tworzeniu innowacji, a także dokonuje kumulacji wielu form i sposobów otwartości, możliwych do wykorzystania na każdym etapie procesu innowacyjnego. Możliwe jest to m.in. dzięki spadkowi kosztów transferu i dostępowi do wiedzy, a także zmianie determinant konkurencyjności. Otwartość przyjmuje obecnie inne formy niż w przeszłości, przede wszystkim dzięki dostępności infrastruktury ICT, wykorzystywanej we wsparciu innowacyjności,

nazywanej niekiedy technologiami innowacji (*innovation technology*). Technologie te umożliwiają szybkie przetwarzanie pomysłów, ich rozwój, rozprzestrzenianie, szybki spadek kosztów transakcyjnych. Pojawienie się technologii innowacyjnych doprowadziło do intensyfikacji innowacyjności i redukcji niepewności co do efektów procesów innowacyjnych [8].

Badania procesów innowacyjnych przeprowadzone na początku lat dwutysięcznych wykazały wzrost znaczenia otwartości, wykraczający poza tylko analizę znaczenia wybranych sieci relacji w działalności przedsiębiorstw [3, 4, 5]. Otwarta innowacja jest zatem koncepcją wielowymiarową i kompleksową. Wartością dodaną koncepcji jest trafne dokonanie syntezy różnych przejawów otwartości systemu innowacji wykorzystywanych w przeszłości. Nie ulega jednak wątpliwości, że nie we wszystkich sektorach gospodarki korzystanie z otwartości w realizacji projektów innowacyjnych wiąże się z takim samym poziomem potencjalnych korzyści. Literatura przedmiotu wskazuje też potencjalne zagrożenia i koszty związane z otwartością [17, s. 131–132]. Istotne też jest m.in. znaczenie praw własności intelektualnej w danym rodzaju działalności gospodarczej. Duże znaczenie w procesie podjęcia decyzji o współpracy z partnerami zewnętrznymi ma sektor i branża, w jakiej działa firma, w tym charakter wykorzystywanej technologii, tj.: jej dojrzałość, długość i moment cyklu życia wykorzystywanej w przedsiębiorstwie technologii. Dobór zewnętrznych źródeł wiedzy możliwych do wykorzystania przez przedsiębiorstwo powinien być poprzedzony analizą zewnętrznych zasobów, celów, charakteru przedsiębiorstwa.

2. Otwartość innowacyjna jako ważny wskaźnik gospodarczy

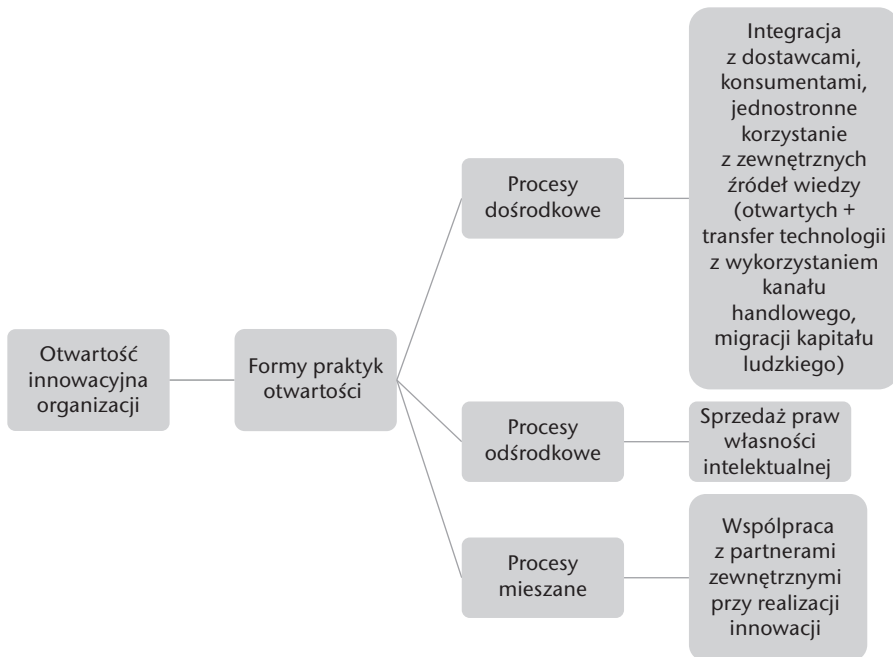
2.1. Metoda pomiaru stopnia otwartości modelu innowacji

Otwarty model innowacji należy uznać za złożony i trudny do ilościowego przedstawienia. Propozycja wykorzystania wskaźnika opartego na porównaniu wydatków na wewnętrzną działalność innowacyjną do wydatków na zewnętrzną działalność innowacyjną wydaje się być niewystarczającym miernikiem, obciążonym dużą trudnością pomiaru, nieuwzględniającym bezkosztowych form otwarcia (tj. pozyskania wiedzy zewnętrznej, np. dzięki sieci relacji zewnętrznych). Sposobem na bardziej precyzyjny pomiar stopnia otwartości jest opracowanie modelu innowacji otwartych, bazującego na współpracy z innymi podmiotami (*entities*), podjętej w celu zredukowania kosztów i ryzyka związanego z prowadzeniem procesów innowacyjnych [22, s. 1129–1141].

Badanie stopnia otwartości modelu innowacji powinno uwzględniać zarówno analizę tzw. kanałów transferu, tj. sposobów transferu technologii, tzw. animatorów/

stymulanty otwartości w organizacji (*influencers of the openness of a company*), jak i wskazanie katalogu wykorzystywanych zewnętrznych źródeł wiedzy. Stopień otwarcia powinien zatem uwzględniać zarówno liczbę wykorzystywanych przez podmiot sposobów pozyskiwania nowej wiedzy, jak i różnorodności jej źródeł (rysunek 1).

Rysunek 1. Otwartość innowacyjna organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

O. Gassmann, E. Enkel [11, s. 1–2] wskazują na trzy główne praktyki prowadzone w ramach otwartego modelu innowacji (OMI). Procesy dośrodkowe (*outside-in*), obejmujące przede wszystkim integrację z dostawcami, konsumentami, zewnętrzne źródła wiedzy; odśrodkowe (*inside-out*), obejmujące „wychodzenie” na zewnątrz, na nowe rynkach z posiadaną wiedzą, tj. np. sprzedaż praw własności intelektualnej (PWI), powielanie technologii przez jej transfer do zewnętrznych podmiotów; sprzężone (*coupled*), obejmujące połącznie obu wskazanych wyżej sposobów, przez podjęcie współpracy, w tym w ramach aliansów zawartych z komplementarnymi przedsiębiorstwami, podczas których następuje wymiana zasobów.

A. Spithoven i in. [33, s. 546] wskazują na cztery kategorie składające się na elementy pomiaru praktyk prowadzonych w ramach otwartego modelu innowacji (OMI). Są to: zewnętrzne źródła informacji, nabycie (*acquisition*) zewnętrznych

wyników prac B+R, współpraca innowacyjna z partnerami zewnętrznymi, wykorzystanie prawnej ochrony własności intelektualnej. Każdemu z czterech rodzajów wymienionych praktyk przypisuje się w badaniu tę samą wagę. Suma wykorzystania czterech obszarów otwartości składa się na ogół praktyk podejmowanych w ramach OMI w organizacji. Autorzy uszczegóławiają każdą z czterech kategorii. W ramach pierwszej praktyki wskazują dziewięć zewnętrznych źródeł informacji możliwych do wykorzystania w procesach innowacyjnych. Źródła te są klasyfikowane w trzech grupach: źródła rynkowe (dostawcy wyposażenia, klienci, konkurenci i inne firmy prowadzące podobną działalność, laboratoria komercyjne, prywatne jednostki B+R, konsultanci); źródła instytucjonalne, tj. uniwersytety i politechniki, rządowe i publiczne jednostki badawcze; tzw. inne dostępne źródła, w tym organizacje branżowe i zawodowe, targi i wystawy handlowe oraz konferencje, czasopisma naukowe i publikacje techniczne, handlowe. Klasyfikacja ta ściśle nawiązuje do klasyfikacji zewnętrznych źródeł wiedzy, zgodnie z metodologią OECD [21], wyróżniającą trzy grupy zewnętrznych źródeł wiedzy możliwych do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. Pierwsza, tj. źródła rynkowe (*market sources*), obejmuje: dostawców sprzętu, materiałów, komponentów i oprogramowania, konsumentów, konkurencyjne i inne przedsiębiorstwa z obszaru działania przedsiębiorstwa, konsultantów, laboratoria komercyjne i prywatne jednostki B+R; drugą grupę stanowią źródła instytucjonalne (*institutional sources*), w tym: uniwersytety i inne jednostki szkolnictwa wyższego, rządowe i publiczne jednostki badawcze; trzecia grupa obejmuje kolaborację (*collaboration*), tj. aktywny udział we wspólnych projektach innowacyjnych realizowanych z innymi organizacjami, wyłączając typowe zlecenie prac. Ta grupa może obejmować wspólne wdrożenie innowacji z konsumentami, dostawcami, jak również partnerstwo z innymi firmami i organizacjami.

W ramach drugiej praktyki autorzy wskazują na nabycie gotowych produktów lub usług od niepowiązanych podmiotów, nabycie procesów od podmiotów trzecich, outsourcing usług B+R, nabycie innowacyjnych, opracowanych przez zewnętrzne podmioty dóbr inwestycyjnych i oprogramowania, nabycie wiedzy ze źródeł zewnętrznych przez zakup licencji lub inną formę kontraktu. W ramach kooperacji w procesie tworzenia innowacji autorzy wskazują na sześć rodzajów partnerów współpracy, tj.: klientów, dostawców, konkurentów, konsultantów i prywatne jednostki sektora B+R, uniwersytety, publiczne jednostki badawcze. Należy zauważyć, że drugi i trzeci obszar otwartości obejmuje źródła instytucjonalne i kolaborację, wskazane jako zewnętrzne źródła wiedzy zgodnie z powołanym powyżej dokumentami OECD [21]. W zakresie czwartego obszaru otwartości autorzy wskazują na cztery formy ochrony PWI, tj. liczbę patentów, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, praw autorskich danego podmiotu.

Podejmowane są też próby opracowania metodyki pomiaru otwartego systemu innowacji z punktu widzenia procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Motywacją do

podjmowania takich działań jest wzrost znaczenia praktyk prowadzonych w ramach otwartego modelu innowacji, wynikający ze wzrostu ilości form i możliwości współpracy, także dzięki większej dostępności narzędzi z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wskazuje się, że systematyczne podejście do organizacji zasobów wiedzy może przyczynić się do wzrostu innowacyjności bez ponoszenia dodatkowych lub przy bardzo małych nakładach kosztów. Zidentyfikowano trzy najważniejsze metody wykorzystania OMI, na różnych etapach procesu innowacyjnego [10]. Po pierwsze to tzw. wiodący użytkownicy, którzy biorą udział w kształtowaniu trendów i są beneficjentami otrzymania rozwiązań odpowiadających ich potrzebom, przez co są zmotywowani do dyskusji i udziału w warsztatach, sesjach (*lead user method*). Druga to praktyka polega na tym, że zainteresowana firma wysyła zadania/wyzwanie do populacji niezależnych, konkurujących ze sobą podmiotów, poszukując informacji potrzebnych do realizacji procesów innowacyjnych. Następnie podmioty przedstawiają pomysły rozwiązań w określonym czasie (*ideation contest*). Firma nagradza podmioty, które przedstawiły najlepsze rozwiązania. Trzecia praktyka (*broadcast search*) obejmuje konkurs zorganizowany w celu pozyskania technicznych rozwiązań, nie tylko idei, pomysłów. Wykorzystywane są do tego specjalne platformy pośredniczące (innoCentive, Nine Sigma), dostarczające firmom dostęp do globalnej bazy naukowców, inżynierów, których wiedza być może wykorzystana do rozwiązania problemów w zakresie B+R. Tu także obowiązuje nagroda pieniężna i ramy czasowe. Pośrednicząca firma pomaga w zdefiniowaniu problemu i opracowaniu kryteriów wyboru rozwiązania [10].

Dokonana analiza literatury przedmiotu, w obszarze pomiaru otwartości innowacyjnej, pozwoliła na identyfikację kluczowych dla wskazania poziomu otwartości kryteriów, a także na opracowanie macierzy otwartości organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Macierz otwartości organizacji

Formy otwartości	Zewnętrzne źródła wiedzy dla procesów innowacyjnych	Sposoby nabycia (<i>acquisition</i>) zewnętrznych wyników prac B+R	Współpraca innowacyjna z partnerami zewnętrznymi	Wykorzystywane formy prawne ochrony własności intelektualnej
Odśrodkowe				liczba patentów, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, praw autorskich
Dośrodkowe	źródła rynkowe	nabycie gotowych produktów usług procesów, dóbr inwestycyjnych i oprogramowania od podmiotów trzecich, zakup licencji lub inną formę kontraktu	klienci, dostawcy, konkurenci, konsultanci	

Formy otwartości	Zewnętrzne źródła wiedzy dla procesów innowacyjnych	Sposoby nabycia (<i>acquisition</i>) zewnętrznych wyników prac B+R	Współpraca innowacyjna z partnerami zewnętrznymi	Wykorzystywane formy prawne ochrony własności intelektualnej
Mieszane	źródła instytucjonalne, inne dostępne źródła	outsourcing usług B+R	prywatne jednostki sektora B+R, uniwersytety, publiczne jednostki badawcze	

Źródło: opracowanie własne na podstawie krytycznej analizy literatury.

3. Wskaźnik otwartości innowacyjnej

Na podstawie literatury przedmiotu opracowano wskaźnik otwartości innowacyjnej, obejmujący siedem indyktorów szczegółowych (zob. tabela 2), stanowiących stymulanty wskaźnika otwartości innowacyjnej (WOI), określonego wzorem:

$$WOI = \frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 w_i$$

Wskaźnik przyjmuje wartość od 0 do 1, gdzie 0 oznacza pełne zamknięcie na zewnętrzne źródła wiedzy (izolacja innowacyjna), a 1 – pełną otwartość innowacyjną. Wskaźnik może zostać wykorzystany do przeprowadzenia prostego i niskokosztowego badania poziomu otwartości innowacyjnej organizacji.

Tabela 2. Indykatory cząstkowe autorskiego wskaźnika otwartości innowacyjnej

	Indykatory cząstkowe wskaźnika otwartości innowacyjnej (w_i)	Wskazania badanych podmiotów (odpowieź TAK = 1, odpowieź NIE = 0)
1.	Wykorzystanie rozwiązań zagranicznych jako źródła wiedzy	
2.	Podjęcie trwałej współpracy z konsumentami	
3.	Skorzystanie z programów inkubacja, akceleracja, aniołów biznesu	
4.	Dominacja zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie innowacyjnym	
5.	Podjęcie trwałej współpracy z partnerami zewnętrznymi	
6.	Podjęcie trwałej współpracy z co najmniej dwoma grupami podmiotów	
7.	Skorzystanie z prawnych środków ochrony praw własności intelektualnej	
	Wartość wskaźnika otwartości innowacyjnej = (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7) / 7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Wykorzystując indykatory szczegółowe, należy sformułować pytania kwestionariuszowe, które jednoznacznie pozwolą na wskazanie, czy dane kryterium można

uznać za tzw. pozytywne wskazanie (w tym przypadku należałoby badanemu podmiotowi przyznać 1 punkt za dane kryterium). Zestaw pytań, które mogą być wykorzystane do przeprowadzenia badania poziomu otwartości innowacyjnej, może wyglądać następująco:

- 1) Czy wdrażane przez Państwa nowe rozwiązania są inspirowane rozwiązaniami zagranicznymi? (Pytanie zamknięte. Pytanie ma na celu określenie otwartości na nieformalne przepływy wiedzy, korzystanie otwartych, także nieskodyfikowanych zasobów wiedzy, sieci społecznościowych, mediów społecznościowych, imprez branżowych itd.).
- 2) Czy realizowany przez Państwa model procesu innowacyjnego obejmuje współpracę z konsumentami w kwestii rozwoju produktów? (Pytanie zamknięte. Bada otwartość kolaboracyjną w zakresie grupy konsumentów i kluczowych użytkowników).
- 3) Czy podmiot, który Państwo reprezentują, brał lub bierze udział w programach inkubacji, akceleracji, anioły biznesu? (Pytanie zamknięte. Pytanie odzwierciedla otwartość przejawiająca się podejmowanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym instytucjonalnymi i rynkowymi).
- 4) Jakie są źródła nowej wiedzy i technologii wdrażanych w ramach działania Państwa podmiotu? (Pytanie otwarte. Pytanie ma na celu określenie proporcji w wykorzystywanych wewnętrznych i zewnętrznych źródłach wiedzy oraz lepsze zrozumienie procesu tworzenia wiedzy w organizacji. Jeśli dominują źródła zewnętrzne, odpowiedź traktuje się jako pozytywną).
- 5) Czy Państwa podmiot współpracuje z podmiotami zewnętrznymi? (Pytanie zamknięte. Pytanie ma ona celu jasne określenie czy podmiot posiada relacje zewnętrzne).
- 6) Z jakimi podmiotami zewnętrznymi współpracuje firma? (Pytanie otwarte. Podmioty mogą wskazywać dowolnych kooperantów).
- 7) Czy państwa podmiot chroni swoje rozwiązania z wykorzystaniem prawnych środków ochrony praw własności intelektualnej? (Pytanie zamknięte. Pytanie nawiązuje do tzw. otwartość odśrodkowej).

Należy zaznaczyć, że zaproponowana metodologia badania znajduje najlepsze zastosowanie do porównania poziomu otwartości wybranych grup podmiotów lub w celu porównania kilku podmiotów. Sama wartość wskaźnika, bez odniesień porównawczych, ma ograniczone zastosowanie, choć zaproponowana skala wskaźnika (tj. 0–1) i umiejscowienie na niej badanego podmiotu pozwalają już na pewną interpretację wyniku.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania literaturowe wskazują, że otwartość podmiotów na wiedzę zewnętrzną, tj. m.in. wykorzystania sieci współpracy i zewnętrznych zasobów informacji, ma obecnie coraz większe znaczenia gospodarcze i może przynieść podmiotom sektora MSP bardzo duże korzyści ekonomiczne, w tym w znaczący sposób może wpłynąć na podniesienie ich poziomu innowacyjności. Analiza literatury przedmiotu w zakresie zewnętrznych źródeł wiedzy i pomiaru otwartych innowacji pozwoliła na zidentyfikowanie kluczowych czynników, które należy uznać za elementy otwartości innowacyjnej podmiotu. Pozwoliło to na opracowanie prostego katalogu pytań kwestionariuszowych, które składają się na określenie poziomu tzw. wskaźnika otwartości innowacyjnej. Autorka badania zdaje sobie sprawę, że samo badanie poziomu otwartości, bez określenia jego wpływu na efektywność gospodarczą, jest niewystarczające. Może jednak stanowić przyczynek do dalszych badań w tym obszarze. Badania takie z kolei mogą wnieść już istotną z punktu widzenia przedsiębiorstw i polityki gospodarczej wiedzy, którą następnie można wykorzystać, projektując odpowiednie instrumenty polityki innowacyjnej na poziomie przedsiębiorstwa czy państwa. Ponadto należy zauważyć, że otwartość może przynosić różne skutki w różnych sektorach gospodarki, co także stanowi ważny problem badawczy, w którego rozwiązaniu pomoc może zastosowanie w badaniach zaproponowanego WOI.

Z związku z powyższym, przeprowadzone badania mają tę wartość dodaną, iż wypełniają lukę badawczą w zakresie praktycznej metody pomiaru otwartości innowacyjnej, która może być dalej wykorzystana do próby rozwiązania ważnych i aktualnych problemów gospodarczych, w tym m.in. niskiego poziomu innowacyjności polskich podmiotów gospodarczych. W przyszłości autorka zamierza kontynuować badania w obszarze możliwości podniesienia poziomu innowacyjności poprzez wykorzystanie otwartych innowacji.

Bibliografia

- [1] Albors-Garrigos J., Hervás-Oliver J.L., *Radical Innovation and Technology Diffusion in Traditional Clusters: How High-Tech Industries. Comparing High Technology Firms in Developed and Developing Countries: Cluster Growth Initiatives*, "Cluster Growth Initiatives" 2012, Vol. 99.
- [2] Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [3] Chesbrough H.W., *The Era of Open Innovation*, "MIT Sloan Management Review" 2003, Vol. 44, No. 3.

- [4] Chesbrough H.W., *Why companies should have open business models*, "MIT Sloan Management Review" 2007, Vol. 48, No. 2.
- [5] Chesbrough H.W., *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- [6] Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly. Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation" 1990, Vol. 35, No. 1.
- [7] Cooke P., *Regional innovation systems: general findings and some new evidence from biotechnology clusters*, "The Journal of Technology Transfer" 2002, Vol. 27, No. 1.
- [8] Dodgson M., Gann D., Salter A., *The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble*, "R&D Management" 2006, Vol. 36, No. 3.
- [9] Dolińska M., *Otwarte innowacje w internecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 18.
- [10] Erksen M., Wosch S., Piller F., Luettgens D., *Measuring open innovation. A toolkit for successful innovation teams*, "Performance" 2014, Vol. 6, Issue 2.
- [11] Gassmann O., Enkel E., *Towards a theory of open innovation: three core process archetypes*, "R&D Management Conference", Lisbon 2004.
- [12] Hartman D., Trott P., *Why open innovation' is old wine in new bottles*, "International Journal of Innovation Management" 2009, Vol. 13, No. 4.
- [13] Hamel G., Doz Y., Prahalad C., *Collaborate with your competitors*, "Harvard Business Review" 1989, Vol. 67, No. 1.
- [14] Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- [15] Kline S., Rosenberg N., *An overview of innovation*, [in:] *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*, Landau R., Rosenberg N. (eds.), National Academy Press, Washington 1986.
- [16] Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Współczesne trendy w innowacyjności: w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5.
- [17] Laursen K., Salter A.J., *Open for Innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27.
- [18] Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, "Management Decision" 2012, Vol. 50, No. 5.
- [19] Lundvall B.A., Nelson R.R., Cooke P., *Regional innovation systems*, „The Journal of Technology Transfer” 2002, Vol. 27, No. 1.
- [20] Moszkowicz K., Bembenek B., *Otwarte innowacje jako strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami kreatywnymi*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 4(29).

- [21] OECD, *Science, Technology and Industry Scoreboard*, Paris 2015.
- [22] Olaru M., Dinu V., Keppler T., Mocan B., Mateiu A., *Study on the Open Innovation Practices in Romanian SMEs*, "Amfiteatru Economic" 2015, No. 17, Special Issue 9.
- [23] Petrariu I., Bumbac R., Ciobanu R., *Innovation: a path to competitiveness and economic growth. The case of CEE countries*, "Theoretical and Applied Economics" 2013, Vol. 20, No. 5.
- [24] Pennings J.M., Harianto F., *Technological networking and innovation implementation*, "Organization Science" 1992, Vol. 3, No. 3.
- [25] Pichlak M., *Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 60.
- [26] Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A., *Networking and innovation: a systematic review of the evidence*, "International Journal of Management Reviews" 2004, Vol. 5, No. 3–4.
- [27] Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Free Press, New York 1980.
- [28] Rothwell R., Gardiner P., *Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development*, "Technovation" 1985, Vol. 3, Issue 3.
- [29] Rothwell R., *External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe*, "Technovation" 1991, Vol. 11, No. 2.
- [30] Roszkowska-Menkes M., *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- [31] Ratajczak-Mrozek M., *Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech)*, „Przegląd Organizacji” 2011, vol. 2.
- [32] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2.
- [33] Spithoven A., Vanhaverbeke W., Roijackers N., *Open innovation practices in SMEs and large enterprises*, "Small Business Economics" 2013, Vol. 41, No. 3.
- [34] Swan J., Newell S., Scarbrough H., Hislop D., *Knowledge management and innovation: networks and networking*, "Journal of Knowledge Management" 1999, Vol. 3, No. 4.
- [35] Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28, No. 13.
- [36] Tidd J., Bessant J., *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, New York 2009.
- [37] Tidd J., Bodley K., *The influence of project novelty on the new product development process*, "R&D Management" 2002, Vol. 32.
- [38] Trott P., *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow –England–New York 2012.

- [39] Varis M., Littunen H., *Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs*, "European Journal of Innovation Management" 2010, Vol. 13, No. 2.
- [40] Von Hippel E., *The sources of innovation*, Oxford University Press, Oxford 1988.
- [41] Zielińska-Głębocka A., *Handel zagraniczny krajów uprzemysłowionych w świetle teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

ZNACZENIE I SPOSÓB POMIARU OTWARTOŚCI INNOWACYJNEJ POMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie

Warunkiem wykorzystania zewnętrznych zasobów wiedzy w procesie podnoszenia innowacyjności podmiotów gospodarczych jest ich otwartość. Przyspieszenie tempa postępu technologicznego i transferu wiedzy sprawiło, że wykorzystanie modelu otwartych innowacji staje się skutecznym sposobem realizacji strategii innowacji i konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Istotnym problemem badawczym jest brak narzędzi dostępnych w postaci prostych do zastosowania wskaźników, dzięki którym możliwe byłoby określenie poziomu otwartości organizacji, a następnie porównywanie tych wielkości między wybranymi podmiotami. Co więcej, wskaźnik ten umożliwiłby w dalszej kolejności określenie czynników wpływających na poziom otwartości innowacyjnej, a także skutków otwartości.

Cele niniejszego artykułu obejmują określenie charakterystyki, znaczenia i efektywności wykorzystania przez organizacje otwartego modelu procesów innowacyjnych oraz krytyczną analizę sposobów pomiaru poziomu otwartości innowacyjnej przedsiębiorstw. Główna metoda badawcza wykorzystana do realizacji założonych celów to krytyczna analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wnioskowanie logiczne.

Wyniki przeprowadzonych badań literaturowych umożliwiły opracowanie autorskiego wskaźnika otwartości innowacyjnej, dzięki któremu możliwe jest przeprowadzenie szybkich i niskokosztowych badań poziomu otwartości innowacyjnej podmiotów gospodarczych. Zaproponowany sposób pomiaru może posłużyć do dalszych badań w obszarze poziomu i efektywności otwartości innowacyjnej, stanowiącej coraz częściej wykorzystywany model prowadzenia działalności innowacyjnej w dobie hiperłączości i gospodarki cyfrowej.

SŁOWA KLUCZOWE: OTWARTE INNOWACJE, PROCES INNOWACYJNY, POMIAR OTWARTOŚCI INNOWACYJNEJ

THE SIGNIFICANCE AND MEASUREMENT METHODS OF ORGANIZATION'S INNOVATION OPENNESS

Abstract

Organization to be able to use the external knowledge resources in the process of increasing their innovativeness, have to express an open approach. Acceleration of the pace of technological progress and knowledge transfer has made the use of the open innovation model an effective way to implement the innovation strategy and improve competitiveness of business entities. An important current research problem is the lack of a tool, available in the form of simple to use indicators, through which it would be possible to determine the level of openness of the organization, and then to compare these volumes between selected entities. What is more, this indicator would enable further identification of factors affecting the level of innovation openness as well as the effects of openness.

The objectives of this article are: to determine the characteristics, relevance and efficiency of the organizations' implementation of an open model of innovative processes and a critical analysis of innovation openness measurement methods of enterprises. The main research method used to achieve the goals is a critical analysis of the national and foreign scientific literature and logical reasoning.

The results of conducted research enabled to develop an original indicator of innovative openness. Indicator enables to carry out quick and low cost analysis of the level of innovation openness of business entities. The proposed measurement method can be used for further research in the area of innovation's openness effectiveness, which is an increasingly used model of conducting innovative activity in the era of hyper-communication and the digital economy.

KEY WORDS: OPEN INNOVATION, INNOVATION PROCESS, OPENNESS MEASUREMENT METHOD

JEL: O31, O32, L17

POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A SKŁONNOŚĆ PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Wprowadzenie

Poczucie sprawiedliwego traktowania przez przełożonych buduje u pracowników zaangażowanie w pracę, co z kolei ma bezpośrednie przełożenie na wyniki organizacji. Brak poczucia sprawiedliwości organizacyjnej może nie tylko ograniczać zachowania pozytywne ze strony personelu, lecz także zwiększać ich skłonność do zachowań negatywnych (kontrproduktywnych), jak np.: kradzież w miejscu pracy, sabotaż, celowe spóźnianie się bądź nieprawidłowe wykonywanie swoich obowiązków.

Powodem wyboru tematu jest zdiagnozowana w literaturze przedmiotu luka w wiedzy na temat relacji firmy z jej pracownikami z perspektywy samych pracowników. Istnieje jedynie szczątkowa wiedza na temat relacji wewnątrzorganizacyjnych [9, s. 257], także w odniesieniu do znaczenia poczucia sprawiedliwości w relacji firma–pracownik (tzw. sprawiedliwość organizacyjna) dla skłonności personelu do podejmowania zachowań kontrproduktywnych.

Stąd też postawione przez autora pytanie badawcze ma postać: jakiego rodzaju zachowania kontrproduktywne pracowników mogą być wywołane brakiem poczucia sprawiedliwości organizacyjnej? Celem artykułu jest zaprezentowanie przykładowych rodzajów takich zachowań jako konsekwencji braku poczucia sprawiedliwości organizacyjnej, m.in. na podstawie studiów nad literaturą przedmiotu oraz analizy wyników badania własnego (wywiadów swobodnych). Analiza zebranych danych wskazuje, iż brak tej sprawiedliwości może być przyczyną różnego typu kontrproduktywnych

* **Dr Dawid Szostek** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

działań personelu. Autor sytuuje swoje rozważania w ramach tzw. pozytywnego nurtu w zarządzaniu (*Positive Organisational Scholarship* – POS) [7, s. 266].

1. Istota relacji pomiędzy firmą a pracownikami

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji relacji, zarówno w odniesieniu do relacji wewnątrz-, jak i zewnątrzorganizacyjnych. Nie jest też jasno określone, czym jest dobra (pozytywna, korzystna) relacja, a czym relacja zła (negatywna, niekorzystna).

Niemniej relacje są częścią życia każdego człowieka. Większość ludzi rozumie intuicyjnie, czym są relacje i ma swoją własną definicję dobrych bądź złych relacji. Relacje są najczęściej opisywane przez pryzmat czynników koniecznych do tego, aby mówić o ich istnieniu między ludźmi. Czynniki te są w zasadzie tożsame zarówno w przypadku relacji prywatnych, jak i biznesowych, a także relacji interpersonalnych bądź typu B2B [1, s. 108].

Pomimo braku zgodności co do definicji relacji firma–pracownik panuje powszechna zgodność co do tego, iż każda firma powinna traktować priorytetowo tego typu relacje [11, s. 940]. Dopiero silne relacje z klientami wewnętrznymi umożliwiają budowanie silnych relacji z klientem zewnętrznym [9, s. 257].

W tabeli 1 zaprezentowano czynniki w budowaniu relacji firmy z jej pracownikami. Czynniki te są najczęściej opisywane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Tabela zawiera również deskryptory wybranych czynników wskazane na podstawie wyników badania [9, s. 257].

Mimo że pozycja danego czynnika w tabeli 1 nie ma znaczenia, to rzeczywiście wskazane na pierwszym miejscu zaufanie jest wskazywane przez autorów jako czynnik zasadniczy i niezbędny do tego, by mówić o pozytywnych relacjach pomiędzy firmą a jej pracownikami. Zaufanie nie tylko wzmacnia skłonność do kooperacji, redukuje konflikty, zwiększa satysfakcję z pracy i skłonność do poświęcania się dla dobra wspólnego (altruizm) oraz poprawia wizerunek menadżerów i całej firmy w oczach personelu, ale także buduje wśród pracowników poczucie sprawiedliwego zarządzania organizacją [5, s. 99].

Wśród podstawowych sposobów budowania zaufania między firmą a jej pracownikami należy wskazać na [5, s. 101–102]:

- tworzenie środowiska pracy zespołowej, co zwiększa wzajemne zrozumienie i emocjonalne związki pomiędzy stronami;
- wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników pod kątem oczekiwanej przez nich sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjnej, proceduralnej i interpersonalnej);
- zapewnienie sprawiedliwości organizacyjnej w ww. trzech ujęciach;
- komunikowanie personelowi sposobów zapewniania sprawiedliwości w organizacji;

Tabela 1. Czynniki w budowaniu relacji firma–pracownik wg literatury z zakresu zarządzania i ich deskryptory wg wyników badania [5, 2005]

Nazwa czynnika (wg literatury w zakresie zarządzania)	Deskryptory (wg wyników badania [5, 2005])	Znaczenie czynnika wg literatury
Zaufanie	<i>Trust</i>	Kluczowy element relacji
Komunikacja	<i>Communication</i>	
Współdzielenie wartości i norm	<i>Shared values and norms</i>	
Przyciąganie/przywiązanie/zażyłość	<i>Attraction/attachment/Intimacy</i>	
Sprawiedliwość	<i>Equity/justice</i>	(-)
Częstotliwość kontaktu	<i>Frequency of contact</i>	(-)
Formalność/elastyczność/wolność	<i>Formality/flexibility/freedom</i>	Poczucie niezależności, wolność w pracy, elastyczność zadań
Kontrola	<i>Control</i>	(-)
Władza/zależność	<i>Power/dependency</i>	(-)
Wzajemność	<i>Mutuality/reciprocity</i>	(-)
Kooperacja	<i>Cooperation</i>	Pomaganie sobie, praca zespołowa, dzielenie obowiązków, delegowanie obowiązków, odpowiedzialność, autonomia, inicjatywa, działanie
Współdzielenie celów	<i>Shared goals</i>	Cele jednostki zbieżne z organizacyjnymi, znajomość i akceptacja celów organizacji
Empatia	<i>Empathy</i>	(-)
Konflikt	<i>Conflict</i>	(-)
Korzyści relacji/satysfakcja	<i>Relationship benefits/satisfaction</i>	Niewiele doniesień badawczych; rozpatrywane głównie jako rezultat relacji

Nazwa czynnika (wg literatury w zakresie zarządzania)	Deskryptory (wg wyników badania [5, 2005])	Znaczenie czynnika wg literatury
Przyjaźń/lubienie się/ sympatia	Harmonia, przyjemność, zażyłość, zgodność, interakcje społeczne	Szczątkowe wzmiarki
Koszty kończenia relacji	(-)	Brak odniesień
Rutynizacja	(-)	
Zaangażowanie	(-)	Rozpatrywane wyłącznie jako rezultat relacji
Zachowania oportunistyczne	(-)	Traktowane jako szkodliwe dla relacji

(-) brak odniesienia w wynikach badań własnych [5, 2005].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 259, 265].

- uczciwe wynagradzanie pracowników za poświęcany przez nich czas i wysiłek;
- równe traktowanie pracowników w kwestiach zarządzania personelem;
- stałość (przewidywalność) zachowań menadżerów;
- regularne szkolenia menadżerów w zakresie tworzenia środowiska pracy opartego na zaufaniu.

2. Znaczenie sprawiedliwości organizacyjnej

Sprawiedliwość jest pojęciem obecnym w wielu naukach i w zależności od tego posiada różne ujęcia. W refleksji filozoficznej (etycznej) jest cnotą (główną bądź jedną z podstawowych), która porządkuje ludzkie wybory, a także obiektywnym punktem odniesienia przy podejmowaniu słusznych decyzji. W naukach prawnych sprawiedliwość jest zasadą, która winna cechować legislację oraz instytucje społeczne i polityczne. W jurydycznym ujęciu może także oznaczać nie zawsze spisany, ale przysługujący jednostkom bądź grupom zbiór uprawnień. W ujęciu teologicznym sprawiedliwość jest cechą Boga (Absolutu), który kształtuje ład stworzenia i jego naturę. Wreszcie w ujęciu społecznym sprawiedliwość jest podstawą właściwego porządku społecznego, a jej istotą jest uwzględnianie w decyzjach potrzeb i preferencji jednostek lub grup [14, s. 323].

Ostatnie z zaprezentowanych ujęć jest podstawą dalszych rozważań autora, dotyczących sprawiedliwości organizacyjnej (w relacji firma–pracownik). Sprawiedliwość tę można zdefiniować jako stopień, w jakim pracownicy postrzegają wydarzenia w organizacji i funkcje w niej realizowane jako słuszne (właściwe, adekwatne) w stosunku do ich oczekiwań [10, s. 647].

W literaturze przedmiotu wskazuje się na trzy główne rodzaje postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej [2, s. 773; 10, s. 647–648; 3, s. 3]:

- 1) dystrybucyjną (*distributive justice*) – pracownik porównuje wkład wnoszony w pracę i uzyskiwane przez siebie z tego tytułu rezultaty z wkładem i wynikami innych pracowników;
- 2) proceduralną (*procedural justice*) – pracownik ocenia procedury (mechanizmy, metody, procesy) podejmowania decyzji w organizacji;
- 3) interakcyjną/interpersonalną (*interactional justice*) – pracownik ocenia to, jak jest traktowany, w tym otrzymywany szacunek ze strony przełożonych oraz to, jak jest poszanowana jego godność. Ocenie podlega również uczciwość decydentów i kompleksowość otrzymywanych od nich wyjaśnień podejmowanych decyzji i osiągniętych wyników. Sprawiedliwość interakcyjna jest o wiele łatwiej osiągalna dla organizacji w porównaniu do dwóch pozostałych jej rodzajów [2, s. 784].

Kluczowym elementem postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej, który ma wpływ na każdy z ww. rodzajów tej sprawiedliwości, jest szeroko rozumiany system

nagradzania pracowników (ustalania wysokości wynagrodzeń, otrzymywanych premii finansowych, nagród rzeczowych itd.) [10, s. 647–648]. Bardzo duży wpływ na postrzeżoną przez pracowników sprawiedliwość w organizacji ma zachowanie lidera (przełożonego), który przez personel jest zawsze postrzegany jako jej główny przedstawiciel (*agent*) [11, s. 942]. Jak wskazuje T.A. Beauregard [2, s. 774], o ile w przypadku niesprawiedliwości dystrybucyjnej bądź proceduralnej winą za nią pracownik obciąża najczęściej organizację, to w przypadku niesprawiedliwości interpersonalnej – winę dostrzega raczej po stronie jej przedstawicieli (liderów/przełożonych).

Należy mieć na uwadze, iż postrzeżona sprawiedliwość organizacyjna warunkuje satysfakcję i zaangażowanie pracowników, co z kolei przekłada się na ich konkretne zachowania, w tym o charakterze obywatelskim bądź kontrproduktywnym (w przypadku braku tej sprawiedliwości), a tym samym – na wymierne wyniki dla organizacji [10; 15; 14; 3, s. 3].

Wieńcząc rozważania na temat sprawiedliwości organizacyjnej, należy wspomnieć o sposobach zapobiegania poczuciu doświadczania niesprawiedliwości wśród personelu. Lider odgrywa tu kluczową rolę i powinien ciągle podnosić swoją wiedzę i kompetencje z zakresu sprawiedliwego zarządzania pracownikami. Jednak, jak podkreślają S.I. Khan i in. [10, s. 656], bycie sprawiedliwym nie wystarcza – lider musi także umiejętnie komunikować to wśród swoich podwładnych, budując w ten sposób postrzeżenie przez nich organizacji jako sprawiedliwej.

Jednym z warunków sukcesu jest zapewnienie menadżerom odpowiednich szkoleń w zakresie sprawiedliwego zarządzania pracownikami oraz komunikowania się z nimi. Bardzo istotne jest również wsłuchiwanie się w pracowników, stąd warto regularnie przeprowadzać badania ich opinii, gdzie w bezpieczny sposób będą oni mogli wyrazić swoje zdanie, także w przypadku poczucia niesprawiedliwego traktowania [2, s. 784].

3. Zachowania kontrproduktywne pracowników

Zachowania pracowników są w centrum zainteresowań każdej organizacji i można je podzielić na takie, które przynoszą jej korzyści, oraz takie, które zagrażają i szkodzą jej celom oraz grupom interesu reprezentującym organizację, jak jej właściciele, udziałowcy, kooperanci, pracownicy czy klienci [13, s. 417–418]. Wolicjonalne zachowania, na których korzysta organizacja, a które nie są uznawane w oficjalnym systemie nagradzania, można ogólnie określić jako obywatelskie (*Organizational Citizenship Behavior* – OCB) [12, s. 86]. W drugim przypadku, również pod warunkiem dobrowolnego podejmowania działań, można mówić o tzw. zachowaniach kontrproduktywnych (*Counterproductive Work Behaviors* – CWB) [16, s. 447].

W literaturze omawiane są różnego rodzaju przejawy zachowań kontrproduktywnych, jak np.: spóźnianie się do pracy, wcześniejsze jej opuszczanie, nieuprzejmość wobec klientów, obmawianie współpracowników bądź przełożonych, kłamanie, kradzież mienia firmowego, sabotaż, przemoc werbalna lub fizyczna, mobbing czy mszczenie się. Zachowania te mogą być zatem wymierzone w organizację (*Organization*; CWB-O) bądź w jednostkę (*Individual*; CWB-I) [2, s. 773]. W swojej klasyfikacji P.E. Spector i in. [15, s. 448–450] wyodrębnili pięć głównych rodzajów zachowań kontrproduktywnych:

- 1) nadużycia wobec innych (*abuse against others*) – fizyczne i psychiczne szkodenie współpracownikom (np. grożenie, ośmieszające komentarze, ignorowanie);
- 2) zakłócenia w produkcji/pracy (*production deviance*) – zaniechanie bądź szkodenie w realizacji obowiązków;
- 3) sabotaż (*sabotage*) – niszczenie bądź zaniedbywanie własności organizacji;
- 4) kradzieże (*theft*) – przywłaszczanie sobie własności firmy bądź innych pracowników;
- 5) uchylanie się od pracy (*withdrawal*) – skracanie czasu poświęcanego na pracę poniżej normy niezbędnej do realizacji założonych celów organizacji (np. nieuzasadniona absencja, spóźnienia, wyjścia przed czasem zakończenia pracy, nieregularnie długie przerwy).

Zachowania kontrproduktywne są bardzo złożonym zjawiskiem. Wśród autorów nie ma zgody choćby co do jednoznacznego określenia takich zachowań oraz ich definicji. Stąd często wspomina się także o zachowaniach dewiacyjnych, dysfunkcyjnych, antyspołecznych, antynormatywnych, nieetycznych czy zachowawczych [11, s. 942; 7, s. 268]. W literaturze wskazywanych jest także wiele potencjalnych przyczyn zachowań kontrproduktywnych, które z perspektywy pracownika można sklasyfikować w następujący sposób [2, s. 773; 7, s. 269; 3, s. 2; 11, s. 944]:

a) wewnętrzne:

- fizjologiczne/biologiczne (np. specyfika układu nerwowego bądź uwarunkowania somatyczne),
- osobowościowe/poznawcze (sposób interpretowania otaczającej rzeczywistości);

b) zewnętrzne (zwane także środowiskowymi), jak choćby:

- stres zawodowy (zbyt duży stres – np. spowodowany przeciążeniem pracą – wywołuje gniew i frustrację),
- równowaga między pracą a życiem osobistym (jej brak skutkuje stresem, zmęczeniem oraz negatywnymi emocjami),
- normy i oczekiwania społeczne (np. poziom tolerancji dla określonych przejawów zachowań kontrproduktywnych),
- fizyczne uwarunkowania pracy (np. ergonomia stanowiska pracy),
- postrzegane wsparcie od przełożonego (jego brak lub niewystarczające wsparcie zwiększa skłonność do zachowań odwetowych).

Jako jedną z istotnych przyczyn podejmowania zachowań kontrproduktywnych przez pracowników wskazuje się także doświadczane przez nich poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej (ze strony przełożonych), co może powodować gniew, frustrację i wzmożony stres, a w konsekwencji większą skłonność do zachowań odwetowych wobec organizacji [2, s. 773]. Należy też zauważyć, iż niesprawiedliwość interakcyjna jest o wiele częściej powodem podejmowania przez pracowników zachowań kontrproduktywnych niż niesprawiedliwość dystrybucyjna bądź proceduralna [2, s. 783].

4. Metodyka badania

W związku ze wspomnianą już luką w wiedzy na temat specyfiki i istoty, a także uwarunkowań i skutków relacji w zespole pracowniczym [9, s. 262] (w tym odnośnie przełożenia u pracowników poczucia sprawiedliwości organizacyjnej na skłonność podejmowania przez nich zachowań kontrproduktywnych), zrealizowano badanie własne. Przeprowadził je w listopadzie i grudniu 2016 roku zespół pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych i Marketingu Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w składzie: dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. UMK oraz dr Dawid Szostek.

Badacze obrali sobie jeden główny cel – ustalenie istoty pozytywnych i negatywnych relacji w zespole pracowniczym. Poza pytaniami merytorycznymi¹ uczestnikom zadano także pięć pytań metryczkowych (płeć, wiek, wykształcenie, długość stażu w obecnym miejscu pracy i aktualnie zajmowane stanowisko).

Przedmiot badania jest niewystarczająco opisany w literaturze przedmiotu, stąd działania w badaniu oparto na paradygmacie teorii ugruntowanej [6], co przełożyło się w praktyce na brak jakiegokolwiek prekonceptualizacji przedmiotu pomiaru (zrezygnowano z konstruowania wyjściowego modelu teoretycznego)². Dopiero na podstawie zrealizowanych wywiadów i analizy zgromadzonego materiału opracowano model budowy i utrwalania relacji w zespole pracowniczym, a także zdefiniowano przyczyny i skutki takich relacji w ujęciu indywidualnym i organizacyjnym. Możliwe

¹ 1. Co to są pozytywne/negatywne relacje w zespole? 2. Jakie są przejawy/przykłady pozytywnych/negatywnych relacji w zespole? 3. Jakie są skutki relacji pozytywnych/negatywnych relacji w zespole? 4. Od czego zależy, czy relacje w zespole są pozytywne lub negatywne?

² Przyjęcie teorii ugruntowanej wynikało m.in. z niedoprecyzowanych pojęć jakości relacji w zespole pracowniczym, a także pozytywnego bądź negatywnego charakteru tych relacji. Powodem były też przypuszczenia co do specyfiki tych pojęć oraz sposobu ich operacjonalizacji w polskich uwarunkowaniach kulturowych. Badacze odeszli od najczęściej stosowanego w badaniach społecznych podejścia funkcjonalistycznego, zgodnie z którym rzeczywistość jest opisywana przez pryzmat wcześniej przygotowanego modelu teoretycznego. Takie podejście oznacza ryzyko, iż badacz świadomie bądź nie będzie dążył do potwierdzenia swoich założeń i z góry ustalonych wniosków.

było też zidentyfikowanie wpływu poczucia sprawiedliwości organizacyjnej wśród pracowników na podejmowanie przez nich zachowań kontrproduktywnych.

Reasumując, zastosowano jakościową metodę pomiarową (indywidualne wywiady swobodne, pogłębione z pracownikami przedsiębiorstw, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych). Każdy wywiad trwał około 15–25 minut i był nagrywany. Na bazie nagrań przygotowano transkrypcje, które po odpowiedniej obróbce (m.in. usunięciu polskich znaków diakrytycznych) zostały przeanalizowane za pomocą aplikacji do analizy tekstu IRAMUTEQ (fr. *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*)³.

Zrealizowano 24 wywiady z pracownikami z trzech przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie pomiaru wśród ich personelu (prośbę o taką zgodę wystosowano do 5 lokalnych przedsiębiorstw). Zaproszenie do udziału w wywiadach skierowano do wszystkich pracowników każdego z przedsiębiorstw⁴. Dwa z nich miały profil handlowy i były zlokalizowane w Toruniu, a jedno miało profil produkcyjny i mieściło się w Aleksandrowie Kujawskim. W wywiadach uczestniczyło 20 kobiet (K) i 4 mężczyzn (M). Średnia wieku badanych wyniosła 34,5 roku (42 lata dla mężczyzn; 33 lata dla kobiet). Dwie najmłodsze uczestniczki badania miały po 22 lata, a najstarszy uczestnik – 66 lat. Na pytanie o zajmowane stanowisko 14 osób wskazało na specjalistę (1M i 2K), 7 osób – stanowisko kierownicze (4K i 3M), a 3 uczestniczki odpowiedziały, iż wykonują obowiązki pracownika biurowego. Średnia długość stażu na wskazanych stanowiskach wyniosła 6,5 roku (7,5 roku dla mężczyzn; 6,3 roku dla kobiet; najkrótszy staż jednej z uczestniczek badania wyniósł tydzień, a najdłuższy innej z kobiet – 23 lata).

Firma T [9 uczestników: T1-T9] jest przedsiębiorstwem z wyłącznie polskim kapitałem, które powstało w 1990 r. i od początku prowadzi działalność handlową materiałami budowlanymi. Hurtownie firmy znajdują się głównie w północnej i centralnej Polsce. Przedsiębiorstwo ma pozycję regionalnego lidera w branży. Jest to duża firma, która we wszystkich swoich oddziałach zatrudnia około 310 osób.

Firma N [8 uczestników: N1-N8] to duże przedsiębiorstwo o wyłącznie polskim kapitale zatrudniające ponad 5 tys. osób. Firma powstała w 1990 r. i od początku jej główna działalność polega na hurtowym handlu farmaceutykami. Działalność firma poszerzyła m.in. o produkcję leków i prowadzenie przychodni lekarskich.

Firma W [7 uczestników: W1-W7] jest średnim przedsiębiorstwem (łącznie około 45 pracowników) z wyłącznie polskim kapitałem. Firma powstała w 1993 r.,

³ Więcej informacji na temat programu oraz samą aplikację można pobrać ze strony: <http://www.iramuteq.org>.

⁴ W związku z tym, że artykuł i samo badanie było swego rodzaju prolegomeną do dalszych rozważań, badania na podstawie 24 wywiadów z 3 przedsiębiorstw uznano za wystarczające z punktu widzenia teorii ugruntowanej. W przekonaniu badaczy materiał empiryczny pozwolił na uzyskanie nasycenia kategorii wiodących.

a na początku działalności zajmowała się produkcją maszyn do wytwarzania butelek PET. Obecnie główna działalność przedsiębiorstwa opiera się na produkcji preform do produkcji tych butelek. Przedsiębiorstwo jest polskim liderem w tym segmencie rynku.

5. Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a skłonność pracowników do zachowań kontrproduktywnych w świetle wyników badania

Analizując wyniki przeprowadzonego badania, należy przede wszystkim wskazać na to, iż zdecydowana większość indagowanych osób (14 z 24) podkreślała w rozmowie dużą rolę postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej w kształtowaniu relacji w zespole pracowniczym:

- „Poczucie sprawiedliwości myślę, że ma znaczenie” [T6];
- „(...) myślę, że jakby sama może wysokość wynagrodzenia może w mniejszym stopniu, ale jakby sprawiedliwość tego, czy poczucie pracowników tego, że są sprawiedliwie wynagradzani” [T8];
- „Przejrzystość i sprawiedliwość to zdecydowanie pewien minimalny poziom, którego wszyscy pracownicy oczekują” [T8];
- „(...) na pewno poczucie sprawiedliwości w organizacji wpływa na relacje między pracownikami. Na pewno i to jest bardzo odczuwane, tak. Kwestie wynagrodzenia, powiedzmy, kwestie jakiegoś tutaj takiego, no, awansowania, żeby to było sprawiedliwe i faktycznie za osiągnięcia, a nie z innych przyczyn” [W1];
- „Jeśli są sprawiedliwie rozłożone, to też wydaje mi się, że raczej to pozytywnie wpłynie [na relacje – przyp. aut.]. Wszyscy będą zadowoleni, niż jeden by miał dostać więcej obowiązków, a drugi mniej” [W2];
- „Ma wpływ na relacje to, czy jest odczuwana sprawiedliwość w organizacji w podziale obowiązków czy wynagrodzenia, bo po prostu niektórzy uważają, że jeżeli mają zbyt dużo obowiązków, dużo więcej niż tam jakaś inna przykładowo brygada, to czują ten niesmak” [W5].

Jeśli pracownicy odczuwają działania organizacji jako sprawiedliwe, rośnie ich morale i poprawia się nastawienie wobec pracodawcy, pozostałych pracowników i samej pracy. Z kolei brak takiej sprawiedliwości powoduje erozję relacji w ramach zespołu oraz spadek morale personelu. W konsekwencji redukcji ulega zaangażowanie pracowników, co wpływa na wyniki całej organizacji:

- „Znaczy, no, mogą okazywać swoje niezadowolenie i przez to wpływać na ich wyniki, na przykład, że robię tylko, co mam zrobić, ale nic poza tym. Nie angażuję się” [W6];
- „(...) stwierdziłam, że jednak moje działania sprawiły, że jest sprzedaż. Nie było tego przekładu właśnie ze strony szefa, że na wynagrodzenie... Po prostu człowiek

nie był dowartościowany. Gdy nie byłam dowartościowana, już moja praca i pole działania w pracy słabło. Praktycznie już zmierzało ku zeru” [W7].

Należy także zauważyć, że sprawiedliwość organizacyjna była utożsamiana przez indagowane osoby z działaniami lidera (przełożonego):

- „No na pewno, też przełożony ma wpływ na relacje” [T4];
- „Poczucie sprawiedliwości (...) to też jest kwestia dobrego zarządzania zespołem (...) musi iść w parze z jakimś wynagrodzeniem, pochwałą. A jeżeli jest krytyka sama, no to wtedy na pewno będziemy źle nastawieni i te relacje będą zaburzone” [T6];
- „(...) tutaj jest rola przełożonego czy samych struktur firmy, żeby to przynajmniej było poczucie, że jest to w miarę sprawiedliwie zrobione” [T8];
- „Delegować obowiązki sprawiedliwie względem, oczywiście, kompetencji i umiejętności pracowników (...). Menadżer powinien wiedzieć, kto jest w czym dobry i tak rozdawać zadania. Powinien umieć to diagnozować” [N1];
- „Sprawiedliwość w rozdzielaniu pracy, w nagradzaniu, docenianiu. Więc na pewno tutaj rola lidera jest duża” [N6].

Uczestnicy badania podkreślali, iż w relacji firma–pracownik ważny jest każdy z wymiarów postrzeganej sprawiedliwości, a zatem sprawiedliwość:

a) dystrybucyjna:

- „Sprawiedliwe rozdzielanie zadań jest ważne dla relacji. To znaczy, no po prostu żeby to, nie wiem, jedna osoba nie czuła się pokrzywdzona, że, nie wiem, ma za dużo” [T5];
- „W podziale pracy, też, też oczywiście, nikt nie chciałby się czuć nadmiernie wykorzystywany” [T8];
- „(...) są święta i pracownicy tego wydziału i tego dostają premię świąteczną, a pozostałych działów nie, no to wiadomo, że wtedy ci, którzy nie dostają, czują się niedowartościowani. Tak więc tego typu, wydaje mi się, sytuacje są troszkę patologiczne i nie powinny mieć miejsca, bo wtedy byłoby dzielenie pracowników na lepszych i gorszych” [W6];

b) proceduralna:

- „(...) sposób przekazania tych informacji, czy osoba, która im to przekazuje, też ma znaczenie” [T8];
- „(...) najlepiej jakby [procedury – przyp. aut.] były takie jasne i klarowne, inaczej jeden patrzy na drugiego, co ma zrobić” [W4];
- „(...) pojawiają się nieraz sytuacje, że ktoś komuś bardziej sprzyja, daje lepsze, łatwiejsze lub mniej absorbujące zadania (...). Niekiedy mogą występować jakieś takie ludzkie zachowania: zazdrość, niesprawiedliwość” [N1];

c) interakcyjna:

- „Natomiast krytyka, czy na przykład upokarzanie, czy rzucanie telefonem, bo też takie miałam sytuacje, że było rzucanie telefonów, że na przykład w ciągu

pięciu minut musiałam wykonać jakieś zadanie, co było rzeczą nierealną, bo czasami więcej potrzebujemy czasu niż pięć minut. Więc tutaj, no, trzeba by było rzeczywiście tej sprawiedliwości (...). Sprawiedliwość to jest szeroko pojęte pojęcie, więc przede wszystkim to powinno być ludzkie zachowanie. Nie jakieś takie wynaturzone, że rzucamy słuchawką do tego pracownika i traktujemy go źle” [W7].

Postrzegana sprawiedliwość była dla uczestników badania na tyle istotna, że jej brak (a zatem postrzegana niesprawiedliwość) mogła być w opinii niektórych osób przyczyną podejmowania przez pracowników różnego rodzaju zachowań kontrproduktywnych. Wskazano przede wszystkim na większą skłonność do wymiarów kontrproduktywnych, takich jak:

a) nadużycia wobec innych:

- „Oczywiście, że tak – jeśli nie ma poczucia sprawiedliwości, to dochodzi do konfliktów między pracownikami” [W3];

b) zakłócenia produkcji:

- „Na przykład chcielibyśmy, żeby nasza praca została doceniona w odpowiedni sposób i na przykład taka osoba, która nie zostanie doceniona, to też może się nie angażować w tę pracę swoją, być jakoś tam nastawionym do tego” [W2];

c) kradzieże pracownicze:

- „(...) na przykład niezadowolony pracownik kradnie. (...) W ten sposób może rekompensować jakby krzywdę. To jest kwestia takiego wyważenia, co jest dla mnie dobre, a co nie. A jak na przykład czuję się niesprawiedliwie tutaj wynagrodzony, bo pracowałem dużo, angażowałem się, a to tutaj zostałem skrytykowany na przykład. No ludzie mają wyobraźnię i pomysły, więc...” [T6];
- „Wydaje mi się też, że kraść też mogliby, na przykład, nie wiem, jakieś narzędzia wynieść z warsztatu drogie (...) czy coś, co ma jakąś wartość” [W6];

d) sabotaż:

- „Jeżeli ktoś by już był naprawdę skrajnie gdzieś tam zły czy frustrację by przejawiał, mówił, że „i tak odchodzę z firmy”, (...) „odchodzę, to ja wam na koniec pokażę”, na przykład tam „przez ten czas mnie ponizaliście, nie daliście mi premii, jestem... czuję się źle, to ja się wam odpłacę na sam koniec”. Myślę, że..., tak jak mówię, mówimy tu o skrajnym przypadku, że ktoś nawet nie bałby się nawet odpowiedzialności prawnej, że mógłby gdzieś tam świadomie... nie wiem, zanieczyścić wyrób gotowy (...)” [W6];

e) uchylanie się od wykonywania zadań:

- „Tylko też to się przełożyło tym, że ja zaczęłam szukać innej pracy, często zwalniałam się” [W7].

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badania wskazują, iż poczucie sprawiedliwości organizacyjnej ma przełożenie na konkretne zachowania pracowników. Brak sprawiedliwości może się przyczynić do większego zaangażowania w różnego rodzaju zachowania kontrproduktywne. Jest to niewątpliwie znacząca wartość uzyskanych wyników empirycznych.

W ocenie autora podjęte rozważania wskazują również na możliwe (a nawet konieczne) dalsze kroki badawcze, takie jak:

- 1) empiryczna weryfikacja omówionej w artykule zależności między poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej a zachowaniami kontrproduktywnymi pracowników w pomiarze ilościowym;
- 2) pomiar kierunku i siły związku między trzema wymiarami sprawiedliwości organizacyjnej (dystrybucyjna, proceduralna i interakcyjna) a pięcioma wymiarami zachowań kontrproduktywnych (nadużycia wobec innych, zakłócenia w produkcji/pracy, sabotaż, kradzieże, uchylanie się od pracy).

Bibliografia

- [3] Barnes J.G., *Establishing relationships – getting closer to the customer may be more difficult than you think*, „Irish Marketing Review” 1995, Vol. 8.
- [4] Beauregard T.A., *Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behaviour*, „British Journal of Management” 2014, Vol. 25.
- [5] Chernyak-Hai L., Tziner A., *Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange*, „Journal of Work and Organizational Psychology” 2014, Vol. 30.
- [6] *Encyklopedia PWN w trzech tomach*, t. 3, PWN, Warszawa 2006.
- [7] Gill A.S., *The role of trust in employee-manager relationship*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, No. 1.
- [8] Glaser B.G., Strauss A.L., *Odkrywanie teorii ugruntowanej: strategie badania jakościowego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2009.
- [9] Glińska-Neweś A., Lis A., *Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.
- [10] Herington C., Scott D., Johnson L.W., *Focus group exploration of firm-employee relationship strength*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2005, No. 3.

- [11] Jackson E.M., Rossi M.E., Hoover E.R., Johnson R.E., *Relationships of leader reward behavior with employee behavior*, „Leadership & Organization Development Journal” 2012, No. 7.
- [12] Khan S.I., Mahmood A., Kanwal S., Latif Y., *How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support*, „Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences” 2015, No. 3.
- [13] Organ D.W., *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, „Human Performance” 1997, No. 2.
- [14] Parvez A., *Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers*, „Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences” 2013, No. 3.
- [15] Podsakoff P., MacKenzie S., Paine B., Bachrach D., *Organizational citizenship behavior: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, „Journal of Management” 2000, No. 3.
- [16] Shamir B., House R.J., Arthur M.B., *The motivational effects of charismatic leaders: a self-concept based theory*, „Organizational Science” 1993, No. 4.
- [17] Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, No. 68.

POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ A SKŁONNOŚĆ PRACOWNIKÓW DO ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników własnych badań (indywidualne wywiady swobodne) na temat wpływu sprawiedliwości organizacyjnej na kontrproduktywne zachowania pracowników (CWB). Artykuł uzupełnia lukę w wiedzy na ten temat.

Cele zostały osiągnięte metodą empiryczną i jakościową (24 wywiady indywidualne wywiady swobodne) przeprowadzone przez zespół badawczy (w tym autora) w listopadzie i grudniu 2016 r. Wyniki analizowano za pomocą aplikacji IRAMUTEQ. Ponadto autor przeprowadził krytyczną analizę literatury na temat sprawiedliwości organizacyjnej i CWB.

Analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że sprawiedliwość organizacyjna wpływa na zachowania kontrproduktywne w pracy (zwłaszcza zachowania skierowane wobec orga-

nizacji). Relacja między tymi zmiennymi jest ujemna. Wyniki częściowo uzupełniają lukę w wiedzy na temat tego związku.

Uzyskane wyniki mają bardzo praktyczny charakter, szczególnie w zarządzaniu organizacją. Celem menadżerów powinno być zapewnienie pracownikom poczucia sprawiedliwości organizacyjnej. Brak tej sprawiedliwości może zwiększać zachowania kontrproduktywne pracowników, co negatywnie przełoży się na funkcjonowanie organizacji.

W przyszłości warto przeprowadzić na reprezentatywnej próbie pracowników badanie ilościowe. Pozwoli to lepiej potwierdzić analizowaną zależność, że poczucie sprawiedliwości organizacyjnej wpływa na zachowania kontrproduktywne pracowników, a także zmierzyć siłę tego związku.

SŁOWA KLUCZOWE: ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE, ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE, POCZUCIE SPRAWIEDLIWOŚCI ORGANIZACYJNEJ, RELACJE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE, RELACJE FIRMA-PRACOWNIK

SENSE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WILLINGNESS OF EMPLOYEES TO COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS

Abstract

The aim of the author is to present the results of own research (semi-structured interviews) about the impact of the organizational justice on counterproductive work behavior (CWB). The article completes the gap in knowledge on this subject.

The objectives were achieved by empirical and qualitative method (24 semi-structured interviews) conducted by a research team (including the author) in November and December 2016. The results were analysed using IRAMUTEQ. In addition, the author carried out a critical analysis of literature on organizational justice and CWB.

The analysis of the research material allows to conclude that the organizational justice affects the counterproductive work behaviors (especially behaviors against the organization). The relationship between these variables is negative. The results completes partly the gap in knowledge on this relationship.

The obtained results have a very practical character, especially for the management of the organization. The aim of managers should be to provide organizational justice. Lack of this justice can increase the counterproductive behaviors of employees, which will negatively affect the functioning of the organization.

In the future, it is worth carrying out a quantitative research on a representative sample of employees. This will allow to better confirm the analyzed relationship, as well as to measure the strength of this relationship.

Main conclusions and recommendations is that the sense of organizational justice affects the counterproductive behaviors of employees.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS, SENSE OF ORGANIZATIONAL FAIRNESS, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS, FIRM-EMPLOYEE RELATIONSHIPS

JEL: M54

CZYNNIKI KONTEKSTU PRACY I KSZTAŁTOWANIE PRACY JAKO PREDYKTORY PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Współcześnie można dostrzec znaczącą rolę psychologicznych aspektów funkcjonowania pracownika w organizacji. Wykorzystanie wiedzy psychologicznej w naukach o zarządzaniu może przyczynić się do rozwoju organizacji w postaci wyższej wydajności pracy, efektywnej komunikacji czy satysfakcji zawodowej. Zachowaniem, które umożliwi osiągnięcie takich celów organizacyjnych, jest kształtowanie pracy (*job crafting*) [33, s. 179–201]. Polega ono na dokonywaniu aktywnych zmian w granicach swojej pracy, usprawnianiu jej tak, by osiągnąć satysfakcję i zwiększyć przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*). Umożliwienie pracownikom kształtowania własnej pracy uwydatnia ich wysiłek na rzecz ulepszenia swojej pracy. W konsekwencji pracownik, będąc przekonany, co do słuszności doniosłości celów organizacji, a także o tym, jak bardzo chce brać udział w pracach przedsiębiorstwa, zwiększa siłę identyfikacji z organizacją.

Po 1989 roku w Polsce zmianie uległy reguły i formy działania gospodarki, rynku pracy i przedsiębiorstw. Wraz z tymi przekształceniami zostały redefiniowane role pracownika, członka organizacji, nastąpiło przeformułowanie oczekiwań w stosunku do pracy, jednocześnie sugerując pracownikowi rozwijanie kompetencji, aby móc spełnić rosnące wymagania organizacji. Wyzwania stoją również przed samymi organizacjami, które powinny więcej uwagi poświęcać pracownikom. Szybkie tempo zmian,

* Mgr Mateusz Minda – Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

** Dr hab. Elżbieta Kasprzak, prof. UKW – Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy.

które Bauman nazywa stanem płynnej nowoczesności, sprawia, że „niepewność co do rynku pracy stała się niezbędnym elementem płynnego kapitalizmu, codziennością, której się nie krytykuje – tak bardzo stała się naturalna” [4, s. 118]. Niestabilność i płynność dotyczą niemal wszystkich, dlatego wartością oczekiwaną przez organizację jest przywiązanie pracowników do niej. Pomocne w budowaniu przywiązania do organizacji może być kształtowanie pracy, której celem jest unaocznienie pracownikom tego, że ich praca to nie tylko lista obowiązków do wykonania, ale przede wszystkim zbiór elementów, z których bezustannie można budować pewne całości. Celem artykułu jest ustalenie możliwości przewidywania przywiązania do organizacji na podstawie kształtowania pracy, a także indywidualnych czynników kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjnego czynnika kontekstu pracy (typ firmy).

1. Kształtowanie pracy

Tradycyjne koncepcje związane z nurtem projektowania/przeprojektowania pracy (*job design, job redesign*) koncentrowały się na procesie odgórnym kreowania miejsc pracy dla pracowników przez przełożonych [13, s. 121–124], w którym menadżerowie decydowali o poszczególnych zadaniach w pracy i wymaganych uprawnieniach dla swoich podwładnych. Z kolei Wrzesniewski i Dutton [33, s. 179–201] uznały, że pracownicy z własnej inicjatywy, bez udziału kierownictwa mogą przeprojektować swoją pracę, a proces ten określony jest jako kształtowanie pracy. Jest procesem nieformalnym i najczęściej odbywa się bez wiedzy przełożonych.

Kształtowanie pracy jest aktywnością podejmowaną przez pracownika, która jest spontaniczna, nastawiona na zmiany i usprawnianie pracy własnej. Polega na zmianie granic własnej pracy oraz na zmianie sposobu jej wykonywania [33, s. 179–201; 8, s. 81–104]. Kształtowanie pracy nie ma charakteru epizodycznego, jest procesem, w którym pracownicy angażują się nieustannie lub systematycznie. Pracownicy kształtują własną pracę tak, aby była zgodna z ich indywidualnymi zainteresowaniami, zasobami i wartościami.

Kształtowanie pracy polega na ponownym nakreśleniu własnego zakresu obowiązków z uwzględnieniem tego, co pracownika motywuje, interesuje i w czym jest dobry. Zachowania związane z kształtowaniem pracy przebiegają w trzech etapach. W początkowej fazie u pracownika powinna pojawić się motywacja, chęć do zmiany swojej pracy. W drugim etapie pracownik rozpoznaje możliwości kształtowania pracy, które są mu dostępne (np. ze względu na właściwości pracy). Etap trzeci polega na aktywnym wprowadzaniu kształtowania pracy we własne działania w środowisku pracy [10, s. 81–104].

W swojej oryginalnej konceptualizacji konstrukt kształtowania pracy Wrzesniewski i Dutton [33, s. 179–201] wyróżniły trzy formy kształtowania pracy:

- kształtowanie zadań (*task crafting*) – polega na zmianie liczby, typu, charakteru zadań (np. wprowadzenie nowych zadań, które są lepiej dopasowane do umiejętności lub zainteresowań);
- kształtowanie relacji (*relational crafting*) – zmienianie liczby, typu, intensywności relacji, zmiana stylu interakcji (np. zaprzyjaźnienie się z ludźmi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach);
- kształtowanie myślenia o pracy (*cognitive crafting*) – zmiana postrzegania zadań i ich sensu (np. dokładnie wszelkich starań, aby rozpoznać efekt, czy wykonywana przeze mnie praca wpływa sukces organizacji lub społeczności).

Według Wrześniewski i Dutton kształtowanie pracy jest definiowane jako to, co pracownicy robią, aby przekształcić swoją pracę w kierunku zwiększającym zaangażowanie, satysfakcję, odporność i rozkwit. Chociaż kształtowanie pracy jest formą aktywnego zachowania, które inicjują działania i tworzą zmiany – kształtowanie pracy odbywa się w ramach wyznaczonych obowiązków pracowniczych, które są określone według wyznaczonych zadań, oczekiwań i stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Zatem każda z tych cech może ograniczyć postrzeganie możliwości pracowników tak, aby aktywnie zmieniali swoje miejsce pracy.

2. Przywiązanie do organizacji

W kontekście rozważań nad przywiązaniem do organizacji najczęściej analizowanym przez badaczy modelem jest ten zaproponowany przez Meyera i Allen [2, s. 1–18; 24, s. 372–378; 25, s. 61–89]. Trójczynnikowy model Meyera i Allen integruje dwa wcześniejsze podejścia przywiązania pracowników. Pierwszym jest praca Portera i współpracowników [27, s. 603–609], którzy ujmowali przywiązanie do organizacji jako postawę, czyli siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z określoną organizacją, drugim – jest podejście zaproponowane przez Beckera [7, s. 32–42], traktującego przywiązanie jako tendencję do pozostawania w organizacji ze względu na spostrzeganą cenę jej opuszczenia.

Model przywiązania do organizacji Meyera i Allen [24, s. 372–378] składa się z trzech odmiennych postaci przywiązania: afektywnego (*affective*), trwałości (*continuance*) i normatywnego (*normative commitment*) [2, s. 1–18]. Autorzy modelu utożsamiali przywiązanie do organizacji jako psychologiczny stan, który cechuje się silnymi więziami z organizacją oraz decyzją o kontynuowaniu zatrudnienia w niej. Te trzy wymiary przywiązania: afektywny, trwałości i normatywny choć odnoszą się do związku między pracownikiem i organizacją, to jednak inne są czynniki warunkujące każdy z tych trzech wymiarów.

Komponent afektywny definiowany jest jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Pracownicy, którzy

charakteryzują się silnym afektywnym przywiązaniem, kontynuują zatrudnienie w danej organizacji, ponieważ „chęć to robić (*want to do so*)” [5, s. 65–74].

Komponent trwałości jest rozumiany jako świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Osoby posiadające taką więź z organizacją pozostają w niej, ponieważ „muszą to robić (*need to do so*)” [5, s. 65–74].

Komponent normatywny oznacza poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Pracownicy cechujący się wysokim poziomem przywiązania normatywnego czują, że „powinni pozostać w organizacji (*ought to do so*)” [5, s. 65–74].

Autorzy trzyczynnikowego modelu przywiązania do organizacji uwypuklają to, że poszczególne składniki przywiązania pracownika, czyli afektywne, trwałości i normatywne, należy traktować jako komponenty a nie typy, z uwagi, że związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki [25, s. 61–89]. Przykładowo pracownik przejawia silne pozytywne emocje względem organizacji, a zarazem może mieć silne poczucie obowiązku, aby w tym przedsiębiorstwie pozostać. Z kolei inny pracownik może się wykazywać wysokim poziomem satysfakcji z pracy w danej organizacji, a jednocześnie ma na uwadze to, że opuszczenie jej w tym momencie z punktu widzenia ekonomicznego byłoby dla niego trudne.

3. Predyktory przywiązania do organizacji

Badania prowadzone w obrębie przywiązania do organizacji miały na celu poszukiwanie determinantów tego zjawiska, a także wyjaśnienie związków między przywiązaniem do organizacji a czynnikami odgrywającymi kluczową rolę w przejawianych przez pracownika zachowaniach organizacyjnych. Zastanawiano się, dlaczego niektórzy ludzie pracują w organizacji przez całe życie, oraz co sprawia, że jednostka wiąże się z organizacją? Weryfikowano, czy indywidualne czynniki kontekstu pracy w postaci wieku i stażu w pracy mają związek z przywiązaniem do organizacji. Z przeglądu badań dokonanego przez Meyera i in. [21, s. 20–52], wynika, że korelacje przywiązania do organizacji ze zmiennymi demograficznymi okazały się niskie. Okazało się, że wiek i staż (w organizacji i na stanowisku) korelował pozytywnie, ale słabo ze wszystkimi trzema komponentami przywiązania. Różne badania przeprowadzone przez naukowców, jak np. Labatmediene, Endriulaitiene, Gustainiene, [20, s. 196–212] czy Gülle, Soyer [12, s. 210–216], wykazały, że wiek i staż pracy dodatkowo koreluje z przywiązaniem. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie prace empiryczne udowodniły istnienie związku wieku z przywiązaniem organizacyjnym [19, s. 606–622; 14, s. 16–27]. Z uwagi na niejednoznaczność wcześniejszych rezultatów badań autorzy niniejszej pracy zakładają, że indywidualne czynniki kontekstu pracy, tj. wiek oraz staż pracy, w firmie są predyktorami przywiązania do organizacji.

Według Browna [10, s. 235–255] psychologiczny związek między pracownikiem i organizacją może być zróżnicowany w zależności od tego, czy organizacja jest publiczna czy prywatna. Różnice w postawach i oczekiwaniach pracowników mogą wynikać z odmiennych struktur zarządzania. Stwierdzono, iż struktura organizacji publicznych jest bardziej biurokratyczna z uwagi na to, że ten typ własności w mniejszym stopniu jest determinowany zewnętrznymi siłami rynku, natomiast organizacje prywatne są ustrukturyzowane wewnętrznie jako system organizacji typu rynkowego (*market-type organizational system*), ponieważ nieustannie podlegają siłom rynku zewnętrznego [10, s. 235–255]. W związku z tym w niniejszych rozważaniach przyjmuje się, że w polskich warunkach typ firmy: publiczna czy prywatna może być istotnym predyktorem przywiązania do organizacji z uwagi, iż w sektorze publicznym występuje mniejsza fluktuacja i ten typ własności może zapewniać pracownikom poczucie przywiązania z uwagi na bezpieczeństwo pozostania w organizacji.

Literatura potwierdza korzystne powiązania między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji. Kim i Lee [17, s. 85–100] udowodniły pozytywną korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ($r = 0,52$). Podobny rezultat uzyskali Nielsen i Abildgaard [26, s. 1–20], którzy stwierdzili związek kształtowania pracy z przywiązaniem do organizacji ($r = 0,2$). Natomiast w badaniach Iqbala [15, s. 837–851] na próbie pakistańskich pracowników z sektora bankowego potwierdzono, że kształtowanie pracy jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji ($\beta = 0,53$). Z uwagi na niewielką liczbę badań w tym zakresie autorzy niniejszego badania podjęli próbę zbadania związku kształtowania i przywiązania do organizacji na próbie polskiej oraz na szerszej grupie zawodowej uwzględniającej nie tylko osoby z sektora bankowego.

4. Cel badania i hipotezy badawcze

Głównym celem badania własnego było prognozowanie przywiązania do organizacji za pomocą czynników kontekstu pracy i kształtowania pracy. W związku z tym sformułowano następujący problem badawczy: w jakim stopniu przywiązanie do organizacji jest wyjaśniane przez kształtowanie pracy, indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjny czynnik kontekstu pracy (typ firmy)? Konkludując, sprawdzano następującą hipotezę badawczą:

H1. Wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy są predyktorem przywiązania do organizacji.

H1a: Indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek i staż pracy) są istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

H1b: Organizacyjny czynniki kontekstu pracy (typ firmy) jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

H1c: Kształtowanie pracy jest istotnym predyktorem przywiązania do organizacji.

5. Charakterystyka badanej próby

W badaniu wzięło udział 201 pracowników udział – 118 kobiet i 83 mężczyzn. Osoby badane miały od 19 do 64 lat. Ponad 61% badanych miało wykształcenie wyższe, 26% z wykształceniem średnim, pozostałe 13% to osoby z wykształceniem zawodowym lub niższym. Wśród osób badanych – 99 osób było zatrudnionych na podstawie umowy na czas nieokreślony (49%), natomiast 102 osoby na podstawie umowy na czas określony (51%). Aktualnie stanowisko kierownicze pełniło 51 osób, co stanowi ponad 25% ogółu badanych.

Ogólny staż pracy badanych wahał się od 0 do 43 lat, natomiast staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia wynosił od 0 do 39 lat.

Tabela 1. Statystyki opisowe wieku, ogólnego stażu pracy i stażu w aktualnym miejscu pracy dla całej próby (N = 201)

Zmienna	M	Me	Moda	Min.	Maks.	SD
Wiek	35,10	30	26	19	64	12,01
Ogólny staż pracy	12,59	8	2	0	43	11,74
Staż w aktualnym miejscu pracy	7,23	4	1	0	39	8,37

M (średnia); Me (Mediana); Moda (dominanta); Min. (wartość minimalna); Maks. (wartość maksymalna), SD (odchylenie standardowe).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe wieku, ogólnego stażu pracy i stażu w aktualnym miejscu pracy ze względu na typ firmy – publiczny (N = 74) i prywatny (N = 127)

Typ firmy	Zmienna	M	Me	Moda	Min.	Maks.	SD
Publiczna	Wiek	36,76	33	27	21	59	11,07
	Ogólny staż pracy	14,16216	10	2	0,5	39	11,68
	Staż w aktualnym miejscu pracy	10,18243	6,5	1	0	39	10,71
Prywatna	Wiek	34,14173	28	5	19	64	12,47
	Ogólny staż pracy	11,67323	7	2	0	43	11,73
	Staż w aktualnym miejscu pracy	5,50787	3	1	0	28	6,05

M (średnia); Me (Mediana); Moda (dominanta); Min. (wartość minimalna); Maks. (wartość maksymalna), SD (odchylenie standardowe).

Źródło: opracowanie własne.

W grupie badanych 74 osoby były zatrudnione w firmie z sektora publicznego, a 127 było pracujących w firmie prywatnej.

Ogólny staż pracy badanych w firmie publicznej wyniósł od 21 do 59 lat, natomiast staż pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia wynosił od 0 do 39 lat w firmie publicznej. Z kolei ogólny staż w pracy w firmie prywatnej wahał się od 0 do 43 lat, a staż pracy w aktualnym miejscu pracy wyniósł 0 do 28 lat.

6. Przebieg badań

Badanie było przeprowadzone w 2017 roku. Dobór osób do grupy badanych następował celowo, aby kontrolować staż pracy oraz typ firmy. Metody zbierania danych obejmowały: badania internetowe (ankietę wypełniło 101 osób), metodę kuli śnieżnej oraz metodę „od drzwi do drzwi” (typ papier-ołówek) (w ten sposób uzyskano odpowiedzi od 100 osób badanych). Badaniem objęto pracowników organizacji publicznych, którymi były placówki oświatowe i zakład karny, pracowników firm prywatnych (organizacja zajmująca się szeroko rozumianą branżą IT oraz organizacja z branży logistyczno-spedycyjnej). Dobór takich instytucji i przedsiębiorstw przede wszystkim był podyktowany kryterium uwzględniającym typ firmy (publiczna/prywatna). Wskazuje się, że właściwość w postaci typu firmy, a nie ściśle określonej firmy z danego sektora jest istotniejsza. Badana próba była homogeniczna w zakresie stanowisk pracy (były to stanowiska umysłowe). Badania były przeprowadzone anonimowo.

7. Narzędzia badawcze

W badaniach zastosowano następujące narzędzia badawcze do pomiaru:

Kształtowania pracy: Kwestionariusz Kształtowania Pracy (KKPracy)

Do pomiaru tej zmiennej użyto kwestionariusza kształtowania pracy autorstwa Kasprzak, Michalaka, Mindy [16, s. 459–475], będącego polską adaptacją *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) opracowanej przez Slempa i Vella-Brodrick [28, s. 126–146] Kwestionariusz składa się z 15 itemów, po pięć na każdy z trzech komponentów kształtowania pracy: kształtowanie zadań, myślenia o pracy oraz relacji. Osoba badana ustosunkowuje się do każdego stwierdzenia w odniesieniu do 6-stopniowej skali, której krańce opisane są następująco: 1 – prawie nigdy, 6 – bardzo często. W niniejszych badaniach alfa Cronbacha wynosi: 0,86 dla całej skali, wartość 0,84 uzyskała podskala kształtowania zadań, 0,83 podskala kształtowania myślenia o pracy oraz 0,77 – podskala kształtowania relacji.

Przywiązania do organizacji: Skala Przywiązania do Organizacji

Skala ta została opracowana na podstawie oryginalnej metody autorstwa Meyera i Allen [26], polskiej adaptacji narzędzia dokonali Bańka, Bazińska, Wołowska [5, s. 65–74]. Skala składa się z 18 twierdzeń, po 6 składających się na 3 komponenty przywiązania: afektywnego, trwałości i normatywnego. Każda z pozycji oceny jest przez badanych na 7-stopniowej skali: od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 7 – całkowicie się zgadzam. W niniejszych badaniach alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0,91 dla całej skali, przywiązanie afektywne ma wartość 0,85; trwałości 0,79 i normatywne 0,81.

W badaniach pytano również o dane społeczno-demograficzne: płeć, wiek, wykształcenie, zawód, ogólny staż pracy, staż pracy w aktualnej firmie oraz typ firmy.

8. Wyniki

Dane zebrane w badaniu zostały poddane analizie w programie Statistica 12 oraz IBM SPSS Statistics 23. Średnią i odchylenie standardowe dla każdej zmiennej, a także wartości korelacji (r Pearsona) między zmiennymi zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe, korelacje (r Pearsona) mierzonych zmiennych

Zmienna	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Wiek	35,1	12,0										
2. Staż pracy	7,2	8,4	0,68*									
3. Kształtowanie pracy	60,9	12,5	-0,10	-0,01								
4. Kształtowanie zadań	20,9	5,5	-0,12	0,04	0,79*							
5. Kształtowanie relacji	19,6	5,3	-0,13	-0,09	0,77*	0,47*						
6. Kształtowanie myślenia o pracy	20,4	5,6	0,00	0,02	0,73	0,34	0,31					
7. Przywiązanie do organizacji	66,0	23,3	0,24*	0,19*	0,25*	0,21*	0,18*	0,18*				
8. Przywiązanie afektywne	22,8	8,5	0,10	0,13	0,36*	0,33*	0,25*	0,24*	0,89*			
9. Przywiązanie trwałości	21,8	8,7	0,38*	0,26*	0,06	-0,00	0,02	0,12	0,82*	0,57*		
10. Przywiązanie normatywne	21,4	9,5	0,14*	0,10	0,23*	0,21*	0,19*	0,12	0,91*	0,78*	0,58*	

* $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki wskazały na istotną słabą korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ($r = 0,25$). Odnotowano również istotną dodatnią korelację pomiędzy kształtowaniem pracy a komponentem afektywnym przywiązania do organizacji ($r = 0,36$), a także normatywnym przywiązaniem pracownika ($r = 0,23$). Przeprowadzono dodatkowe analizy, które miały na celu wykazać, czy poszczególne formy kształtowania pracy ujawniają zależność z przywiązaniem do organizacji i jej komponentami. Kształtowanie zadań, relacji i myślenia o pracy jest powiązane z ogólnym przywiązaniem do organizacji (od $r = 0,73$ do $0,79$) oraz afektywnym ($r = 0,24$ do $0,33$) i normatywnym ($r = 0,19$ do $0,23$) komponentem przywiązania. Nie wykazano żadnych istotnych zależności z przywiązaniem trwałości. W celu weryfikacji hipotezy uwzględniającej oszacowanie wagi poszczególnych grup zmiennych w celu wyjaśnienia przywiązania do organizacji przeprowadzono hierarchiczną regresję liniową. Zastosowano ten typ modelowania wielopoziomowego z uwagi na wskazanie struktur powiązań między predyktorami, czyli indywidualnych czynników, organizacyjnego czynnika i kształtowania pracą a przywiązaniem do organizacji. Wyniki zawarte w tabeli 4 obrazują współczynniki regresji kolejnych modeli obejmujących grupy:

Model 1. Predyktory: wiek, staż pracy.

Model 2. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy.

Model 3. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy.

Tabela 4. Statystyki analizy wariancji określające ogólne dopasowanie modeli do danych

	Model	Suma kwadratów	d	Średni kwadrat	F	Istotność
1.	Regresja	6193,12	2	3096,59	5,97	0,001
	Reszta	102693,88	198	518,66		
	Ogółem	108886,99				
2.	Regresja	8329,59	3	2776,53	5,44	0,001
	Reszta	100557,40	197	510,44		
	Ogółem	108886,99	200			
3.	Regresja	16228,20	4	4057,05	8,58	0,001
	Reszta	92658,79	196	472,75		
	Ogółem	108886,99	200			

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie sprawdzano wyniki analizy wariancji, stwierdzając ogólne dopasowanie modeli (zob. tabela 2). Wartości statystyki dla modelu pierwszego wynosi $F(2,198) = 5,97$; $p < 0,001$, dla modelu drugiego $F(3,197) = 5,44$; $p < 0,001$, dla modelu trzeciego $F(4,196) = 8,58$; $p < 0,001$. Okazuje się, że wszystkie modele są dopasowane

do danych. Kolejnym etapem weryfikacji modeli było przanalizowanie wartości resztowych. Pierwszym z założeń wartości resztowych jest założenie głoszące, że reszty modelu mają rozkład normalny [zob. 1, s. 81–102]. Otrzymane wykresy umożliwiły wzrokową ocenę zgodności reszt z rozkładem normalnym. Co więcej, podobnych informacji jak wykres normalności prawdopodobieństwa dostarczyły także histogramy reszt. W następnym etapie założeń dla wartości resztowych było zweryfikowanie braku autokorelacji składnika losowego. Zdaniem Ampuły [1, s. 81–102] wystąpienie autokorelacji powoduje, że estymatory otrzymane klasyczną metodą najmniejszych kwadratów nie są najefektywniejszymi estymatorami. Z uwagi na fakt, że mogą być one obciążone dodatkowym błędem, powodując, że będzie mało precyzyjne, a tym samym mało użyteczne. Do weryfikacji współczynnika autokorelacji zastosowano test Durбина-Watsona. W modelu pierwszym wartości testu Durбина-Watsona wynosi statystyki $d = 2,17$, dla modelu drugiego $d = 2,16$, a dla modelu trzeciego $d = 2,16$. Zgodnie z interpretacją wartości statystyki d należy do przedziału $<0,4>$. Wskazuje się na brak autokorelacji w przypadku, gdy wartość d jest bliska 2, z kolei wartość d zbliżona do 0 sugeruje istnienie autokorelacji dodatniej, z kolei wartość d bliska 4 świadczy o ujemnej autokorelacji. Podsumowując, należy uznać, że przedstawione modele spełniają warunki dotyczące zastosowania modelu regresji.

Poniżej w tabeli 5 przedstawiono wyniki analiz dla przywiązania do organizacji w modelu hierarchicznej analizy regresji.

Tabela 5. Parametry dopasowania trzech modeli wraz ze statystykami zmiany dopasowania

Model	R	R^2	Skorygowane R^2	Statystyki zmiany				
				ΔR^2	F zmiany	$df1$	$df2$	Istotność F zmiany
1.	0,24	0,06	0,05	0,06	5,97	2	198	0,003
2.	0,28	0,08	0,06	0,02	4,19	1	197	0,042
3.	0,39	0,15	0,13	0,07	16,70	1	196	0,001

Model 1. Predyktory: wiek, staż pracy.

Model 2. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy.

Model 3. Predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, kształtowanie pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu pierwszym uwzględniającym indywidualne czynniki kontekstu pracy wartość skorygowanego współczynnika determinacji $R^2 = 0,05$, więc można uznać, że za pomocą pierwszego modelu z dwoma predyktorami wyjaśniono 5% wariancji zmiennej zależnej. Model drugi – z trzema predyktorami tj. indywidualne czynniki kontekstu pracy i organizacyjny czynnik kontekstu pracy wyjaśnia łącznie 6% wariancji zmiennej zależnej (skorygowane $R^2 = 0,06$). Zmienne modelu trzeciego zawierającego następujące predyktory: wiek, staż pracy, typ firmy, a także

kształtowanie pracy wyjaśniają przywiązanie do organizacji w prawie 13% ($R^2 = 0,13$). Model trzeci istotnie lepiej objaśnia przywiązanie do organizacji w porównaniu do modelu pierwszego czy drugiego. Wprowadzenie do modelu zmiennej kształtowania pracy poprawiło jego wartość predykcyjną w stosunku do poprzedniego modelu ($\Delta R^2 = 0,07$), co wskazuje, że model uwzględniający kształtowanie pracy poprawia przewidywanie przywiązania pracownika do organizacji o 7%. W związku z tym, że model trzeci jest istotnie lepszy od poprzednich, możemy określić, które predyktory w tym modelu pozwalają przewidywać poziom zmiennej zależnej. Wykazano, że predyktorami przywiązania do organizacji są: wiek ($\beta = 0,27$), typ firmy ($\beta = -0,14$), a także kształtowanie pracy ($\beta = 0,27$). Oznacza to, że przywiązanie do organizacji może wzrastać wraz z wiekiem pracowników oraz z zachowaniami kształtowania pracy, natomiast w firmach prywatnych może być niższe przywiązanie do organizacji. W tabeli 6 przedstawiono współczynniki regresji kolejnych modeli obejmujących poszczególne grupy zmiennych.

Tabela 6. Hierarchiczna analiza regresji dla przywiązania do organizacji

Model	Zmienna zależna				
	Zmienne niezależne	B	Błąd standardowy	β	t
1.	(Stała)	51,14	5,57		9,19
	Wiek	0,40	0,18	0,20*	2,16
	Staż pracy	0,13	0,26	0,47	0,50
2.	(Stała)	55,22	10,0		2,15
	Wiek	0,44	0,18	0,23*	2,39
	Staż pracy	-0,02	0,27	-0,01	-0,08
	Typ firmy	-7,06	3,45	-0,15*	-2,05
3.	(Stała)	21,49	10,0		2,19
	Wiek	0,53	0,18	0,27*	2,98
	Staż pracy	-0,09	0,26	-0,04	-0,37
	Typ firmy	-6,93	3,32	-0,14*	-2,09
	Kształtowanie pracy	0,51	0,12	0,27*	4,09

* $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Hierarchiczny model regresji wskazał na główne obszary zmiennych, które są istotne dla przywiązania do organizacji. Nie wszystkie zmienne okazały się istotne. Zmienne, które nie wykazują związku oraz nie są istotne w modelu regresji hierarchicznej, są staż pracy (mimo to podnosi wartość determinacji modelu, zatem należy ją uwzględnić). Wyniki regresji wielokrotnej mogą stanowić istotną pomoc w generowaniu modeli empirycznych, ukazujących wzajemne relacje między zmiennymi.

9. Dyskusja wyników

W badaniu poszukiwano predyktorów przywiązania pracownika do organizacji, które stanowiły indywidualne czynniki kontekstu pracy (wiek, staż pracy) oraz organizacyjny czynnik kontekstu pracy (typ firmy) oraz kształtowanie pracy. Wyniki korelacyjne w niniejszych badaniach wskazują na istnienie związku między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji. Otrzymane rezultaty są zbieżne z wynikami, jakie uzyskali w badaniach Kim i Lee [17, s. 85–100], wskazując na pozytywną korelację między kształtowaniem pracy a przywiązaniem do organizacji ($r = 0,52$). W niniejszym badaniu potwierdzono również istnienie związku między kształtowaniem pracy a afektywnym i normatywnym przywiązaniem. Wydaje się, że pracownicy pozostają w organizacji, ponieważ są emocjonalnie przywiązani, identyfikują się z nią (afektywne przywiązanie) lub też posiadają poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji (normatywne przywiązanie). Co więcej, badania Nielsena i Abildgaard potwierdzają te zależności ($r = 0,2$) [26, s. 1–20].

Wśród grupy indywidualnych czynników kontekstu pracy tylko wiek pracowników jest predyktorem przywiązania do organizacji ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$), wskazując, że im starszy pracownik, tym jego przywiązanie do organizacji jest większe. Ten rezultat jest potwierdzeniem wniosków sformułowanych na podstawie metaanalizy przez Meyera i in. [21, s. 20–52]. Z kolei drugi z czynników – staż pracy – okazał się być nieistotny. Dotychczasowe wyniki badań w tym zakresie nie są jednoznaczne. W badaniach przeprowadzonych w innych krajach, których dokonali np. Labatmediene Endriulaitiene, Gustainiene [20, s. 196–212] czy Gülle, Soyer [12, s. 210–216], okazało się, że staż pracy jest związany z przywiązaniem do organizacji. Natomiast w badaniu Wołowskiej [30, s. 138] staż pracy nie ujawnił swojego wpływu na przywiązanie do organizacji. Z kolei badania Bartkowiak i Krugielki [6, s. 5–23] na polskiej próbie 98 pracowników potwierdziły, że pracownicy o dłuższym stażu pracy okazali się w większym stopniu przywiązani do swego miejsca pracy niż ich młodsi koledzy.

W modelu drugim dodano organizacyjny czynnik, jakim był status własności firmy (publiczna/prywatna). Otrzymany rezultat wskazuje, że pracownicy w firmie prywatnej mają niższy poziom przywiązania do organizacji ($\beta = -0,15$; $p < 0,05$). Brown [10, s. 235–255] konstatował, że istnienie psychologicznej więzi pracownika z organizacją może być zróżnicowane ze względu na status własności firmy, co wiąże się z odmiennym sposobem zarządzania. Organizacje publiczne cechują się biurokracją, albowiem w mniejszym stopniu są determinowane przez zewnętrzne siły rynku, z kolei w firmie prywatnej podlegają prawom rynkowym (*market-type organizational system*). Tym samym pracownicy zatrudnieni w organizacji prywatnej mają niższy poziom przywiązania do organizacji. Może wynikać z tego, że firmy te są wrażliwe na dokonujące się nieustanne zmiany, a pracownicy doświadczają

silniejszego niepokoju związanego z własną przyszłością w miejscu pracy. Firma nie jest w stanie zagwarantować pracownikom pozostania w niej w obliczu wahań na rynku pracy. Zgoda odmiennie przedstawia się to w organizacji publicznej posiadającej stabilność zatrudnienia, która zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, co może wskazywać na poziom przywiązania do organizacji. Pracownik dysponujący swobodą swoich działań może dokonywać zmian w swojej pracy, nawet na zasadzie testowania czegoś nowego, mając świadomość, że w razie gdy zmiana ta okaże się mało efektywna, nie będzie to miało znaczenia w kontekście ich dalszego zatrudnienia. Predykcję statusu własności kontekście przywiązania do organizacji weryfikowała w badaniach Wołowska [39, s. 138], potwierdzając, że typ firmy: publiczna/prywatna okazał się być istotny dla przywiązania do organizacji.

W modelu trzecim do indywidualnych i organizacyjnych czynników kontekstu pracy włączono kształtowanie pracy. W wyniku przeprowadzonych analiz wskazano, że kształtowanie pracy jest powiązane z przywiązaniem do organizacji ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$), sugerując, że wraz ze wzrostem kształtowania pracy wzrasta poziom przywiązania do organizacji. Wniosek ten jest zbieżny z rezultatami badań otrzymanymi przez Iqbala [15, s. 837–851], który dowiódł, że kształtowanie pracy przewiduje przywiązanie pracownika sektora bankowego w Pakistanie ($\beta = 0,53$). Także w badaniach na próbie nigeryjskiej uzyskano podobny rezultat ($\beta = 0,45$). Pracownik, który kształtuje swoją pracę, chce poświęcić więcej wysiłku na rzecz organizacji, co sprawia, że identyfikuje się z misjami i wartościami organizacji, chętniej w niej pozostaje, wykazując się silniejszą więzią z organizacją [23, s. 538–551]. Meyer i in. [21, s. 20–52] opisali, jak przywiązanie do organizacji prowadzi do motywacji wewnętrznej, co zachęca pracowników do wyznaczania celów i poprawy swoich wyników, albowiem pracownicy tacy są bardziej skłonni do podejmowania nowych inicjatyw. Kształtowanie pracy jest dowodem na podejmowanie przez pracowników własnej inicjatywy w celu udoskonalenia warunków pracy. Dlatego podkreśla się kluczową rolę funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ wzmocniają się pożądane zachowania pracowników, kształtują się ich postawy i przekonania, że praktyki zarządzania zasobami ludzkim (w szczególności praca zespołowa $r = 0,547$; $p < 0,01$) oraz motywowanie ($r = 0,385$; $p < 0,01$) wpływają na podejmowanie zachowań z zakresu kształtowania pracy zarówno w sposób bezpośredni, jak i przez pośredniczącą rolę dopasowania pracowników do pracy, zespołu i przełożonego [30, s. 25–43]. Badania potwierdzają, że kształtowanie pracy przynosi skutki we współzależnych od siebie obszarach: indywidualnym oraz organizacyjnym [33, s. 179–201]. W obszarze indywidualnym wymienia się np. wzrost satysfakcji z pracy [9, s. 1–8; 17, s. 85–100] czy doświadczanie przepływu (*flow*) [18]. W wymiarze organizacyjnym wskazuje się na wzrost wydajności [32, s. 295–330], dopasowania człowieka do pracy [29, s. 44–53], zaangażowania [11, s. 102–259; 17, s. 85–100] oraz spadek absencji [11, s. 102–259] i fluktuacji pracowników [3, s. 393–417]. W związku z tym

warto docenić rolę kształtowania pracy w kontekście przywiązania, albowiem może przynieść wiele korzyści dla organizacji.

Podsumowując, istotnymi predyktorami przywiązania do organizacji okazały się być: wiek pracownika (im starszy pracownik, tym wzrasta przywiązanie), prywatny typ własności firmy (może przyczynić się do obniżenia przywiązania), kształtowanie pracy (prowadzące do wzrostu przywiązania do organizacji).

Bibliografia

- [1] Ampuła D., *Wartości resztowe w procesie regresji*, „Problemy Techniki Uzbrojenia” 2015, nr 44(133), s. 81–102.
- [2] Allen N.J., Meyer J.P., *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, “Journal of Occupational Psychology” 1990, No. 63, pp. 1–18.
- [3] Bakker A., Demerouti E., Schaufeli W., *Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2003, No. 12, pp. 393–417.
- [4] Bauman Z., *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
- [5] Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, “Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 8, s. 65–74.
- [6] Bartkowiak G., Krugiełka A., *Przywiązanie organizacyjne pracowników wiedzy i ich postawy wobec pozostawania aktywnym zawodowo w wieku 65 plus*, “Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44(6), s. 5–23.
- [7] Becker H.S., *Notes on the concept of commitment*, “American Journal of Sociology” 1960, No. 66, pp. 32–42.
- [8] Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., *Job crafting and meaningful work*, [in:] B.J. Dik, Z.S. Byrne, M.F. Steger (eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, American Psychological Association, Washington, D.C. 2013, pp. 81–104, <https://doi.org/10.1037/14183-000>.
- [9] Berg J.M., Dutton J., Wrzesniewski A., *What is job crafting and why does it matter?*, 2008, <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> (22.10.2018).
- [10] Brown S.P., *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, “Psychological Bulletin” 1996, Vol. 120, No. 2, pp. 235–255.
- [11] Ghitulescu B., *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, niepublikowana praca doktorska 2006, pp. 102–259, http://dscholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf (17.03.2018).

- [12] Gülle M., Soyer F., *Examining mobbing perceptions and organizational commitment levels of physical education and sport teachers*, "Journal of Physical Education and Sport" 2016, Vol. 16(1), pp. 210–216.
- [13] Hackman J.R., Oldham G.R., *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980, pp. 121–124.
- [14] Iqbal A., *Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment*, "International Journal of Business and Management" 2010, Vol. 5(3), pp. 16–27.
- [15] Iqbal O., *Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan*, "International Journal of Management, Accounting and Economics" 2016, Vol. 3(12), pp. 837–851.
- [16] Kasprzak E., Michalak M., Minda M., *Kwestionariusz Kształtowania Pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia*, "Psychologia Społeczna" 2017, t. 12, nr 4(43), s. 459–475, doi: 10.7366/1896180020174308.
- [17] Kim Gu-Ne, Lee Y.M., *Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting*, "International Journal of u and e-Service, Science and Technology" 2016, Vol. 9(2), pp. 85–100, <http://dx.doi.org/10.14257/ijunesst.2016.9.2.10>.
- [18] Ko I., *Crafting a job: Creating optimal experiences at work.*, The Claremont Graduate University, Claremont, CA 2012.
- [19] Kwon I., Banks D., *Factors Related to the Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors*, "Managerial Auditing Journal" 2004, Vol. 19(5), pp. 606–622.
- [20] Labatmediene L., Endriulaitiene A., Gustainiene L., *Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization*, "Baltic Journal of Management" 2007, Vol. 2(2), pp. 196–212.
- [21] Meyer J.P., David J.S., Herscovitch L., Topolnytsky L., *Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, and Consequences*, "Journal of Vocational Behavior" 2002, Vol. 61, pp. 20–52.
- [22] Meyer J.P., Allen N.J., *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1997.
- [23] Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A., *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization*, "Journal of Applied Psychology" 1993, No. 78, pp. 538–551.
- [24] Meyer J.P., Allen N.J., *Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations*, "Journal of Applied Psychology" 1984, No. 69, pp. 372–378.
- [25] Meyer J.P., Allen N.J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991, No. 1, pp. 61–89.

- [26] Nielsen K., Abildgaard J.S., *The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers*, "Work Stress" 2012, No. 26, pp. 1–20, <http://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>.
- [27] Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V., *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, "Journal of Applied Psychology" 1974, No. 59, pp. 603–609.
- [28] Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A., *The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting*, "International Journal of Wellbeing" 2013, Vol. 3(2), pp. 126–146, <http://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>.
- [29] Tims M., Derks D., Bakker A.B., *Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, No. 92, pp. 44–53, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>.
- [30] Wojtczuk-Turek A., *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, "Organizacja i Kierowanie" 2017, nr 3, s. 25–43.
- [31] Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
- [32] Worline M., Wrzesniewski A., Rafaeli A., *Courage and work: Breaking routines to improve performance*, [in:] Lord R.G., Klimoski R.J. Klimoski, Kanfer R. (eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, pp. 295–330.
- [33] Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a Job: As Active Employees Revisioning Crafters of Their Work*, "The Academy of Management Review" 2001, Vol. 26(2), pp. 179–201, <http://doi.org/10.2307/259118>.

CZYNNIKI KONTEKSTU PRACY I KSZTAŁTOWANIE PRACY JAKO PREDYKTORY PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI

Streszczenie

Kształtowanie pracy jest aktywnością pracownika nastawioną na usprawnianie pracy własnej służącej odnajdywaniu sensu w pracy, co wiąże się z przywiązaniem do organizacji – postawą pożądaną przez organizację. Celem artykułu jest ustalenie, czy indywidualne czynniki kontekstu pracy (takie jak: wiek, staż pracy) oraz cechy środowiska organizacyjnego (typ firmy: publiczna vs. prywatna), a także kształtowanie pracy przewidują przywiązanie do organizacji. W badaniu wykorzystano Kwestionariusz Kształtowania Pracy oraz Skalę Przywiązania do

Organizacji, którymi przebadano 201 pracowników. Przeprowadzona hierarchiczna analiza regresji wskazała, że kształtowanie pracy, wiek oraz typ firmy są istotne dla przywiązania do organizacji. Na podstawie wyników niniejszego badania okazało się, że kształtowanie pracy przewiduje przywiązanie do organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: KSZTAŁTOWANIE PRACY, PRZYWIĄZANIA DO ORGANIZACJI, PSYCHOLOGIA PRACY I ORGANIZACJI

FACTORS OF THE WORK CONTEXT AND JOB CRAFTING AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

Job crafting is an employee's activity focused on improving one's own job designs to find meaning in work, which is associated with organizational commitment – an attitude desired by the organizations. The aim of the article is to determine whether individual (age, organizational tenure) and organizational factors of the work context (company type: public vs. private) and job crafting provide organizational commitment. The study used the Job Crafting Questionnaire and the Organizational Commitment Scale, which were surveyed on by 201 employees. A hierarchical analysis of regression showed that job crafting, age and company type are important for organizational commitment. Finally, on the base of the obtained results, it turned out that job crafting provides organizational commitment.

KEY WORDS: JOB CRAFTING, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

JEL: D91, I31, L20

FORMY WSPÓŁPRACY UCZELNI W MODELU OTWARTEJ INNOWACJI

Wprowadzenie

Uczelnie aktywnie uczestniczą w procesach innowacyjnych, zwłaszcza przez generowanie nowych idei i pomysłów, prowadzenie działalności naukowej, a także kształcenie kadr [2, s. 193; 4, s. 10; 15, s. 208]. Jakość procesów badawczo-dydaktycznych uczelni oraz ich współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym są ważnymi czynnikami uwzględnianymi przez międzynarodowe przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji dotyczących lokalizacji elementów globalnych łańcuchów wartości [24, s. 82; 7, s. 21]. W wielu państwach oraz na forach organizacji międzynarodowych podnosi się jednak, że uczelnie nie wykorzystują w pełni swojego potencjału na rzecz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zaś środki publiczne przeznaczone na działalność naukową nie przekładają się na sukcesy w zakresie komercjalizacji jej wyników oraz wprowadzania na rynki innowacyjnych produktów lub usług [9, s. 5; 22, s. 12]. Konieczność wzmocnienia współpracy uczelni z otoczeniem stała się przedmiotem wielu strategicznych dokumentów opracowywanych na poziomie europejskim i państw członkowskich, a także reform systemu szkolnictwa wyższego w wielu państwach europejskich [10, s. 20]. Dużą szansę na rzecz wzmocnienia współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym upatruje się w modelu otwartej innowacji [13, s. 11]. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwa poszukują zewnętrznych źródeł idei, pomysłów i rozwiązań, które następnie mogą być przez nie wykorzystywane do realizacji własnych, wewnętrznych procesów innowacyjnych, a także czerpią korzyści z własnej wiedzy udostępnianej innym podmiotom [1, s. 51]. Model otwartej innowacji odchodzi od zamkniętego modelu liniowego, w którym przedsiębiorstwa samodzielnie i na podstawie własnych pomysłów i zasobów prowadziły kolejne fazy procesu innowacyjnego [22 s. 18; 35, s. 361]. W ramach otwartej

* Dr Marcin Kardas – Uniwersytet Warszawski.

innowacji przedsiębiorstwa powinny otwierać się na otoczenie i poszukiwać w nim inspiracji oraz nowych rozwiązań, gdyż żadne przedsiębiorstwo nie posiada monopolu na dobre pomysły prowadzące do rynkowych sukcesów [34 s. 182; 19, s. 126]. W tym kontekście uczelnie są postrzegane jako jedno ze źródeł idei, pomysłów i rozwiązań we wczesnych etapach procesów innowacyjnych [22, s. 37; 38, s. 81]. Perkmann i Walsh [26, s. 10] proponują szersze spojrzenie na zaangażowanie uczelni w modelu otwartej innowacji oraz podkreślają istotną rolę uczelni we wszystkich etapach procesów innowacyjnych, co z kolei przekłada się na konieczność poszukiwania i wykorzystywania różnych form współpracy uczelni z przedsiębiorstwami.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i analiza form współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym w ramach modelu otwartej innowacji. Przy ich wyodrębnianiu oparto się na uwarunkowaniach prawno-organizacyjnych związanych z własnością intelektualną i pomocą publiczną. Omówiono ryzyka związane z różnymi formami współpracy. W artykule przedstawiono zagraniczne i krajowe przykłady dotyczące wykorzystania różnych form współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji. Artykuł prezentuje wyniki badania wstępnego związanego z przeglądem literatury dotyczącej zaangażowania uczelni w model otwartej innowacji, w tym raportów oraz opracowań Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Komisji Europejskiej. Wykorzystano w nim metodę krytyki piśmiennictwa. Na podstawie przeprowadzonych rozważań zaproponowano kierunki dalszych badań oraz omówiono wyzwania z nimi związane.

1. Model otwartej innowacji a otwartość w nauce

W modelu otwartej innowacji przedsiębiorstwa wykorzystują zewnętrzną wiedzę do realizacji własnych, wewnętrznych procesów innowacyjnych, a także czerpią korzyści z własnej wiedzy udostępnianej innym podmiotom. W literaturze wskazuje się na otwarte innowacje przychodzące lub dośrodkowe (*inbound*), w których przedsiębiorstwa czerpią wiedzę od zewnętrznych podmiotów, a także otwarte innowacje wychodzące lub odśrodkowe (*outbound*), w których mogą one udostępniać swoją wiedzę innym przedsiębiorstwom, jeżeli nie są zainteresowane ich samodzielnym wykorzystaniem [22, s. 21; 36, s. 290]. Pierwsze stanowią działalność innowacyjną eksploracyjną (*outside-in*), zaś drugie – eksploatacyjną (*inside-out*) [27, s. 283; 37, s. 8]. Gassmann i Enkel [6, s. 6] wskazują też na otwarte innowacje mieszane, które obejmują dwustronny przepływ wiedzy. Kluczowymi elementami modelu otwartej innowacji są transfer wiedzy między różnymi podmiotami oraz zapewnienie ochrony i kontroli nad wynikami procesów intelektualnych [14, s. 481]. Transfer wiedzy wiąże się ze zdobywaniem i gromadzeniem wiedzy (jawnej oraz ukrytej, dorozumianej), a także dzieleniem się nią. Może on dotyczyć wiedzy naukowej i technicznej z zakresu

zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w zakresie określania, nabywania, ochrony i wykorzystania wartości niematerialnych i prawnych [12, s. 6]. Z kolei zapewnienie ochrony i kontroli wyników procesów intelektualnych dotyczy zabezpieczenia efektów własnej aktywności, ale często także dążenia do przejmowania i roztaczania kontroli nad wynikami zewnętrznych procesów intelektualnych, tak aby nie mogli z nich korzystać konkurenci. W praktyce „otwartość” w modelu otwartej innowacji musi uwzględniać odpłatne i ograniczone korzystanie z cudzych pomysłów oraz rozwiązań [22, s. 22], zaś otwarte innowacje mogą być często odległe od idealistycznej wizji współpracy [14, s. 481].

Takie ujęcie kontrastuje z rozumieniem „otwartości” w świecie nauki. Możliwość nieodpłatnego i nieograniczonego korzystania z cudzych pomysłów i rozwiązań na rzecz postępu naukowo-technologicznego jest jedną z najważniejszych zasad prowadzenia badań od czasów starożytnych, a także filarem, na którym od samego początku opierała się działalność uniwersytetów [32, s. 135]. W sferze naukowej i dydaktycznej korzystanie z cudzych treści naukowych umożliwia m.in. tzw. przywilej (wyjątek) badawczy oraz prawo cytatu. Obie instytucje są obecnie regulowane prawem międzynarodowym, ale w krajowych systemach prawnych ich brzmienie i stosowanie nie jest identyczne. W prawie polskim przywilej badawczy oznacza, że nie narusza patentu stosowanie wynalazku do celów badawczych i doświadczalnych w celu dokonania jego oceny, analizy i nauczania [30]. Przywilej badawczy może obejmować badania niekomercyjne i komercyjne, w tym: wytwarzanie, używanie i stosowanie rozwiązania będącego przedmiotem wynalazku, ale nie może obejmować czynności oferowania i wprowadzania do obrotu wytworów powstałych w celach badawczych lub doświadczalnych [17, 20]. Z kolei prawo cytatu dopuszcza przytaczanie w utworach stanowiących samoistną całość urywków rozpowszechnionych utworów oraz rozpowszechnione utwory plastyczne, utwory fotograficzne lub drobne utwory w całości, w zakresie uzasadnionym celami cytatu, takimi jak: wyjaśnianie, polemika, analiza krytyczna lub naukowa, nauczanie lub prawami gatunku twórczości [28]. Dozwolony użytek w zakresie cytatu nie może jednak naruszać normalnego korzystania z utworu lub godzić w słuszne interesy twórcy, a więc przykładowo pozbawiać wynagrodzenia osób uprawnionych [16]. Porównanie modelu otwartej innowacji oraz otwartości w nauce przedstawiono w tabeli 1.

Przywilej badawczy i prawo cytatu umożliwiają rozwój naukowo-techniczny i upowszechnianie wiedzy, ale z drugiej strony nie mogą prowadzić do naruszania praw podmiotów uprawnionych do ich gospodarczej eksploatacji, tj. monopolu patentowego lub autorskiego. W efekcie, gospodarcza eksploatacja jest linią wyznaczającą granicę „otwartości” w sferze naukowo-dydaktycznej oraz innowacyjnej (wprowadzania na rynki nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów i usług). Jest to kluczowy aspekt, który uczelnie muszą uwzględniać przy podejmowaniu i prowadzeniu współpracy z przedsiębiorstwami, zwłaszcza przy określaniu, jaka wiedza

będzie przedmiotem tej współpracy oraz czy jej wykorzystanie nie będzie stanowiło naruszenia praw innych podmiotów. W ostatnich latach do wzrostu popularności idei „otwartości” w nauce przyczynia się również nurt otwartej nauki, który wiąże się z popularyzowaniem działalności badawczej na podstawie nieograniczonego dostępu do wyników badań finansowanych ze środków publicznych [24, s. 94]. Obejmuje on otwarte modele produkcji i dystrybucji treści naukowych, takie jak: otwarty dostęp do publikacji naukowych, otwarte dane i otwarte modele współpracy naukowej [23, s. 78; 18, s. 1]. W ramach otwartej nauki użytkownicy uzyskują nieodpłatny i nieograniczony dostęp do treści naukowych, ale zwykle ciężar kosztów związanych z publikowaniem jest przenoszony na twórców treści naukowych. Tu także zwraca się uwagę na znaczenie ochrony własności intelektualnej, gdyż publiczne udostępnianie treści naukowych powinno być poprzedzone odpowiednim zabezpieczeniem własności intelektualnej, aby w przyszłości zabezpieczyć środki umożliwiające transformację tych treści w komercyjne produkty lub usługi [13, s. 42].

Tabela 1. Otwarta innowacja a otwartość w nauce

Korzystanie z cudzych wyników procesów intelektualnych	Otwarta innowacja	Otwartość w nauce
Cele wykorzystania	Opracowywanie nowych produktów i usług oraz procesów ich wytwarzania/świadczenia	Rozwój naukowo-technologiczny i upowszechnianie wiedzy
Efekty końcowe	Nowe produkty i usługi oraz procesy ich wytwarzania	Nowa wiedza, umiejętności i kompetencje
Charakter działalności	Działalność produkcyjna, handlowa, usługowa (eksploatacja gospodarcza)	Działalność badawcza, doświadczalna oraz dydaktyczna
Zasady wykorzystania	Odpłatne (np. licencje, zakup praw) i na zasadach rynkowych	Nieodpłatne (w granicach przywileju badawczego i prawa cytatu)

Źródło: opracowanie własne.

2. Formy zaangażowania uczelni w modelu otwartej innowacji

Według Europejskiego Stowarzyszenia Zarządzania Badaniami Przemysłowymi (*European Industrial Research Management Association – EIRMA*) w ramach otwartych innowacji można wyróżnić następujące formy współpracy przedsiębiorstw: zakup technologii, alianse i wspólne przedsięwzięcia, wspólne prace rozwojowe, usługi badawcze, licencjonowanie, współpracę z uczelniami, obejmowanie udziałów w uczelnianych spółkach odpryskowych albo funduszach *venture capital*. Wybór odpowiedniej formy współpracy zależy od stopnia autonomii wobec dostawcy

wiedzy (mała vs. duża) oraz czasu niezbędnego do pozyskania tej wiedzy (krótka vs. długa). Przy wyborze formy współpracy należy też uwzględnić relacje pozyskiwanej z zewnątrz wiedzy do potencjału technologicznego danego przedsiębiorstwa (np.: główny, dodatkowy albo obcy obszar technologiczny) oraz jego potencjału rynkowego (np. główny, dodatkowy albo obcy obszar rynkowy) [22, s. 37–39]. Z perspektywy uczelni, poza ww. formami współpracy, transfer wiedzy może odbywać się także w ramach m.in.: mobilności kadr naukowych, prowadzenia działalności naukowej, dydaktycznej oraz szkoleniowej, wykorzystania uczelnianej infrastruktury badawczej, udostępniania dokumentacji technicznej, udzielania przez uczelnie autoryzacji i certyfikacji przedsiębiorstwom [33, s. 303; 23, s. 18; 15, s. 207]. W tabeli 2 przedstawiono formy zaangażowania uczelni w modelu otwartej innowacji oraz ich opis.

W tabeli 2 nie zostały uwzględnione formy współpracy, takie jak: wynajem pomieszczeń, wyposażenia lub laboratoriów przedsiębiorcom przez uczelnie, gdyż te formy współpracy co do zasady nie są związane z transferem wiedzy z uczelni albo do uczelni. Z kolei za wyodrębnieniem aktywności patentowej, jako formy zaangażowania uczelni w proces otwartej innowacji, przemawiają: jawność wiedzy objętej patentem oraz możliwości korzystania przez uczelnię z cudzych patentów w ramach przywileju badawczego, a także ograniczenia czasowe monopolu patentowego, tj. patent wygasa m.in. po upływie okresu, na który został udzielony (20 lat) albo w przypadku nieuiszczenia w przewidzianym terminie opłaty okresowej, zaś jego wygaśnięcie oznacza możliwość nieodpłatnej gospodarczej eksploatacji objętego nim rozwiązania. Wyróżnione w tabeli 2 formy współpracy są ze sobą powiązane, np. sprzedaż lub licencjonowanie może dotyczyć wynalazków, które wcześniej zostały objęte ochroną patentową. Wyróżnione formy współpracy są również komplementarne (uzupełniające się), gdyż sprzedaż, licencjonowanie i tworzenie spółek odpryskowych mogą być związane z późniejszymi szkoleniami, świadczeniem usług lub badaniami na zlecenie.

Przedstawione w tabeli 2 formy zaangażowania uczelni w modelu otwartej innowacji można także analizować z perspektywy regulacji dotyczących pomocy publicznej. Zgodnie z tymi regulacjami uczelnie zaliczane są do tzw. organizacji prowadzących badania i upowszechniających wiedzę, których zadaniem jest kształcenie, prowadzenie niezależnej działalności badawczo-rozwojowej oraz szerokie rozpowszechnianie wyników badań [11, s. 24; 12, s. 23]. Organizacje prowadzące badania i upowszechniające wiedzę mogą także prowadzić działania związane z transferem wiedzy, jeżeli zyski z tej działalności są reinwestowane w zasadniczą działalność tych organizacji. Działania te mogą być realizowane przez działy lub jednostki zależne np. spółki. Przedstawione wyżej działania są przykładem działalności niegospodarczej w rozumieniu przepisów o pomocy publicznej [12, s. 8]. Niemniej jednak niektóre rodzaje działalności uczelni związane ze współpracą z przedsiębiorstwami polegają na oferowaniu produktów lub usług na danym rynku, i tym samym stanowią działalność

Tabela 2. Formy zaangażowania uczelni w modelu otwartej innowacji (pogrubienie – działalność gospodarcza z perspektywy pomocy publicznej)

Forma	Opis	Wskaźniki
Aktywność publikacyjna	Publikowanie wyników badań naukowych w ramach artykułów naukowych, monografii, materiałów konferencyjnych itd.	Liczba publikacji, cytowania.
Aktywność patentowa	Uzyskiwanie ochrony patentowej wynalazków będących wynikami badań naukowych i prac rozwojowych (patent zawiera publicznie dostępną wiedzę, zaś uczelnie mogą z niej korzystać w granicach przywileju badawczego).	Liczba patentów (krajowych i międzynarodowych), liczba patentów opłaconych, cytowania.
Działalność normalizacyjna	Udział w radach i komitetach zajmujących się normalizacją (normy ją jawne i powszechnie dostępne).	Liczba członków komitetów, liczba norm które współtworzyli pracownicy uczelni.
Popularyzacja nauki (konferencje, seminaria)	Organizacja konferencji, seminariów, dni otwartych oraz innych wydarzeń upowszechniających wiedzę. Platformy i fora internetowe upowszechniające wyniki badań.	Liczba wydarzeń i ich uczestników. Liczba uczestników platform (sieci).
Mobilność pracowników	Staże lub zatrudnianie na stałe pracowników naukowych przez przedsiębiorstwa lub pracowników przedsiębiorstw przez uczelnie, realizacja doktoratów wdrożeniowych.	Liczba byłych/obecnych pracowników uczelni i przedsiębiorstw, uczestników staży.
Wspólne badania – konsorcja naukowe	Realizacja projektów badawczych z przedsiębiorstwami: realizacja wspólnego celu badawczego na podstawie podziału prac i wspólnie określony zakres, wkład wnoszony przez każdego z partnerów i podział ryzyk. Rezultaty tych badań mogą być poufne albo jawne.	Liczba i wartość projektów badawczych.
Sprzedaż praw własności intelektualnej i know-how	Sprzedaż wyników badań naukowych i prac rozwojowych, które mogą być objęte ochroną patentową albo mogą być niejawne (komercjalizacja bezpośrednia).	Liczba umów, przychody ze sprzedaży praw własności intelektualnej i know-how.
Udziałenie licencji	Udziałenie licencji na wyniki badań naukowych i prac rozwojowych opatentowanych albo niejawnych (komercjalizacja pośrednia).	Liczba umów, przychody z opłat licencyjnych.
Tworzenie spółek odpryskowych	Objębowanie udziałów/akcji w spółkach, których celem jest wdrażanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych (komercjalizacja pośrednia).	Liczba spółek, ich przychody i wartość rynkowa, tempo wzrostu, przeżywalność.
Badania na zlecenie	Realizacja badań zleconych przez inne podmioty: zakres badań określa zlecający, ponosi ich koszty/ryzyka i przysługuje mu własność do wyników tych badań. Z reguły są one niejawne.	Liczba umów, przychody z umów, udział w rynku badań zleconych.
Świadczenie usług doradczych dla przedsiębiorstw	Świadczenie usług doradczych na rzecz przedsiębiorstw, które nie wiążą się z tworzeniem nowej wiedzy (bazują zwykle na doświadczeniu i aktualnie dostępnej wiedzy). Z reguły są one niejawne.	Liczba umów, przychody z umów, udział w rynku usług doradczych.
Szkolenia i studia podyplomowe	Opłatne przekazywanie aktualnie odstępnej wiedzy, często specjalistycznej.	Liczba uczestników, poziom satysfakcji uczestników i ich pracodawców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [23, s. 20; 39, s. 1; 15, s. 201–208].

gospodarczą uczelni, która powinna być wyodrębniona organizacyjnie i finansowo od działalności niegospodarczej. Przykładem działalności gospodarczej są: wynajem wyposażenia lub laboratoriów przedsiębiorcom, świadczenie usług dla przedsiębiorstw oraz prowadzenie badań na zlecenie [12, s. 10].

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej uwagi, można wyodrębnić trzy grupy form zaangażowania uczelni w proces otwartej innowacji:

- upowszechnianie wyników procesów intelektualnych, np. aktywność publikacyjna i patentowa, działalność normalizacyjna, konferencje i seminaria (działalność niegospodarcza uczelni, której wyniki są jawne; zwykle finansowana ze środków publicznych);
- mobilność kadr, wspólne badania naukowe i komercjalizacja wyników procesów intelektualnych, np. sprzedaż lub licencjonowanie wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz obejmowanie udziałów/akcji w spółkach odpryskowych (działalność niegospodarcza uczelni, której wyniki są poufne, a w przypadku jawności są prawnie chronione; zwykle finansowana ze środków publicznych);
- gospodarcze wykorzystanie wyników procesów intelektualnych, np. badania na zlecenie, szkolenia i świadczenie usług (działalność gospodarcza uczelni, której wyniki są zwykle poufne; finansowana ze środków prywatnych).

Formy zaangażowania uczelni w proces otwartej innowacji związane z upowszechnianiem wiedzy, a także mobilnością pracowników i badaniami wspólnymi stanowią przykłady otwartych innowacji mieszanych (uczelnie udostępniają wyniki własnych procesów intelektualnych i korzystają z innych wyników publicznie dostępnych). Formy związane ze sprzedażą i licencjonowaniem, tworzeniem spółek odpryskowych oraz gospodarczym wykorzystaniem wyników stanowią głównie otwarte innowacje wychodzące/odśrodkowe (uczelnie udostępniają wyniki własnych procesów intelektualnych, które są wykorzystywane do tworzenia nowych produktów, procesów i usług).

3. Model otwartej innowacji – doświadczenia uczelni europejskich

Przedstawione wyżej formy zaangażowania uczelni w proces otwartej innowacji tworzą ramy, w których uczelnie mogą podejmować działania dotyczące współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. W praktyce korzystanie z poszczególnych form wynika ze specyficznych uwarunkowań prawnych, społecznych i gospodarczych, w jakich funkcjonują uczelnie w różnych państwach (np. uregulowań dotyczących finansowania uczelni i własności intelektualnej, działalności innowacyjnej przedsiębiorstw), profilu uczelni (np.: uniwersytety, politechniki, uczelnie medyczne czy ekonomiczne), a także podejścia władz uczelni do roli współpracy z otoczeniem (np. otwarcie na komercjalizację wyników procesów intelektualnych i współpracę

międzynarodową). Wśród uczelni europejskich można spotkać wąskie i szerokie ujęcie transferu wiedzy oraz współpracy w modelu otwartej innowacji. W ujęciu węższym transfer wiedzy jest utożsamiany z komercjalizacją wyników procesów intelektualnych, tj. ze sprzedażą i licencjonowaniem praw do wyników badań oraz tworzeniem spółek odpryskowych. Uczelnie europejskie do realizacji tych zadań tworzą zwykle specjalne jednostki organizacyjne, określane jako centra transferu technologii (np.: Politechnika Federalna w Zurichu, Politechnika w Monachium, Uniwersytet we Fryburgu). Niektóre uczelnie stosują szersze podejście do transferu wiedzy i obejmują nim kształcenie studentów, publikowanie i organizację konferencji oraz seminariów naukowych, a także prowadzenie wspólnych przedsięwzięć badawczych i infrastrukturalnych. W tym przypadku uczelnie często tworzą spółki odpowiedzialne za komercjalizację, a także m.in. za świadczenie usług doradczych, realizację badań zleconych oraz prowadzenie funduszy kapitału zaangażowanego (np.: Oxford University Innovation Ltd i Cambridge Enterprise Ltd).

Zagraniczne uczelnie, które chcą zwiększyć swoją aktywność w ramach modelu otwartej innowacji, tworzą dedykowane platformy i fora współpracy z przedsiębiorstwami mające promować ich ofertę badawczą i dydaktyczną. Przykładem jest forum Oxford Innovation Society, które składa się z członków korporacyjnych oraz małych przedsiębiorstw technologicznych: pierwsze opłacają roczną składkę w wysokości 6800 funtów, zaś drugie – 1000 funtów. W ramach tego forum organizowane są spotkania, seminaria i konferencje promujące wyniki badań uczelni, zaś członkowie forum uzyskują z 30-dniowym wyprzedzeniem informacje o licencjach na wyniki badań prowadzonych przez macierzystą uczelnię (<https://innovation.ox.ac.uk/about/networks/oxford-innovation-society/>). Innym przykładem jest uruchomiona w 2010 r. inicjatywa *Easy Access IP* realizowana głównie przez uczelnie z Wielkiej Brytanii i Australii [3]. Uczelnie zaangażowane w nią określają się mianem uczelni otwartych innowacji. *Easy Access IP* umożliwia nieodpłatny dostęp do niektórych wyników badań naukowych i prac rozwojowych uczelni, zwłaszcza tych, które dotyczą wczesnych poziomów gotowości technologicznej i mogą nieść duże ryzyko rynkowe związane z ich komercjalizacją [23, s. 62]. Korzystanie przez przedsiębiorstwa z wyników udostępnianych w ramach *Easy Access IP* jest możliwe na podstawie umowy. Zainteresowane przedsiębiorstwa składają wniosek, zaś o wyborze licencjodawcy decyduje kryterium dotyczące sposobu wykorzystania społeczno-gospodarczego. Celem nieodpłatnego udostępniania wyników procesów intelektualnych jest zachęcanie przedsiębiorstw do współpracy oraz tworzenia długoterminowych partnerstw uczelni z przedsiębiorstwami i szersze wykorzystanie wyników procesów intelektualnych uczelni [5]. Uczelnie zrzeszone w ramach inicjatywy *Easy Access IP* poza tą ścieżką stosują także odpłatne formy komercyjnego wykorzystania badań naukowych i prac rozwojowych, jeśli uznają że jest właściwsza dla komercjalizacji określonych wyników procesów intelektualnych. Wyniki badań naukowych i prac

rozwojowych objęte inicjatywą *Easy Access IP* są dostępne na platformie iBridge Network (na platformie tej udostępniane są także inne odpłatne oferty dotyczącej wyników procesów intelektualnych). W latach 2010–2014 w ramach inicjatywy *Easy Access IP* 18 uczelni zawarło 68 umów. W tym samym okresie uczelnie te zawarły 677 umów licencyjnych nieobjętych ww. inicjatywą, co może oznaczać, że inicjatywa ta miała charakter niszowy. Wyniki ewaluacji inicjatywy *Easy Access IP* wskazały jej przydatność, zwłaszcza jako narzędzia marketingowego umożliwiającego uzyskanie większego rozgłosu i popularności uczelni, w tym pozyskania partnerów do realizacji wspólnych przedsięwzięć badawczych [21, s. 5–19].

4. Model otwartej innowacji a uczelnie w Polsce

Warunki ramowe dotyczące współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym w Polsce określa ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [29]. Ustawa ta reguluje zagadnienia dotyczące m.in. zadań uczelni oraz uczelnianych struktur odpowiedzialnych za współpracę z otoczeniem. Uczelnie w celu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym mogą tworzyć akademickie inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii oraz spółki celowe. Ustawa PSWN określa warunki brzegowe prowadzenia niektórych form współpracy uczelni z otoczeniem, zwłaszcza w zakresie komercjalizacji bezpośredniej i pośredniej. Komercjalizacja bezpośrednia oznacza sprzedaż wyników działalności naukowej lub know-how związanego z tymi wynikami albo oddawanie do używania tych wyników lub know-how, w szczególności na podstawie umowy licencyjnej, najmu oraz dzierżawy. W celu jej realizacji uczelnia tworzy centrum transferu technologii mające status jednostki ogólnouczelnianej. Komercjalizacja pośrednia dotyczy m.in. obejmowania lub nabywania udziałów lub akcji w spółkach w celu wdrożenia lub przygotowania do wdrożenia wyników działalności naukowej lub know-how związanego z tymi wynikami. Do realizacji tych zadań uczelnia tworzy spółkę kapitałową określaną mianem spółki celowej. Uczelnia może utworzyć taką spółkę samodzielnie lub z innymi uczelniami. Uczelniana spółka celowa obejmuje oraz zarządza portfelem udziałów lub akcji w spółkach odpryskowych, a więc sama nie zajmuje się bezpośrednio wdrażaniem wyników działalności naukowej. Uczelnia może powierzyć spółce celowej w drodze umowy prowadzenie komercjalizacji bezpośredniej. Ponadto spółka celowa może prowadzić, jako dodatkową, działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo od działalności [31]. W tabeli 3 przedstawiono formy współpracy uczelni z otoczeniem z perspektywy ustawowych zadań uczelni, centrów transferu technologii i spółek celowych.

Tabela 3. Uczelniany system transferu wiedzy (ustawa PSWN)

	Uczelnia	CTT	Spółka celowa
Mobilność badaczy i personelu	X		
Działalność normalizacyjna	X		
Popularyzacja nauki	X		
Wspólne badania	X		
Badania na zlecenie	X		X
Aktywność publikacyjna	X		
Aktywność patentowa	X		
Świadczenie usług	X		X
Sprzedaż praw własności intelektualnej i know-how		KB	KB*
Udzielanie licencji		KB	KB*
Tworzenie spółek odpryskowych			KP

* – może realizować na podstawie umowy z uczelnią,

KB – komercjalizacja bezpośrednia (sprzedaż PWI i licencjonowanie),

KP – komercjalizacja pośrednia (obejmowanie udziałów/akcji),

X – może realizować.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród uczelni krajowych dominuje model organizacyjny oparty na centrach transferu technologii i spółkach celowych. W 2016 r. w grupie 51 uczelni publicznych (uniwersytetów, uczelni technicznych, medycznych i przyrodniczych) taki model organizacyjny stosowało 20 uczelni. Z kolei w 15 uczelniach działały tylko centra transferu technologii, zaś w 9 – wyłącznie spółki celowe. W pozostałych 7 uczelniach działania związane z komercjalizacją i transferem wiedzy były realizowane w ramach struktur administracyjnych tych uczelni [8, s. 65]. Uczelnie krajowe, podobnie jak uczelnie zagraniczne, tworzą platformy komunikacyjne dedykowane wzmocnieniu współpracy środowisk naukowych i biznesowych, m.in.: Politechnika Krakowska (<http://www.s²b.transfer.edu.pl/>), Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu (<http://www.ciitt.up.poznan.pl/Baza-technologii,p28.html>), Uniwersytet Warszawski (<https://oferta.uw.edu.pl/>) czy Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie (<https://www.innowacje.zut.edu.pl/technologie>). Platformy służące wzmocnieniu współpracy uczelni z przedsiębiorstwami prowadzone są również przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (portal brigde.gov.pl) oraz Ośrodek Przetwarzania Informacji – PIB (portal inventorum.opi.org.pl). Celem tych platform jest poszukiwanie partnerów biznesowych zainteresowanych wdrożeniem wyników badań naukowych i prac rozwojowych prowadzonych przez uczelnie. Platformy są bazą ofert technologicznych uczelni i nie przewidują np. nieodpłatnego udostępniania praw jak inicjatywa *Easy Access IP* (nie należy do niej żadna z krajowych uczelni) bądź bardziej kompleksowego podejścia do tworzenia sieci współpracy z biznesem jak forum Oxford Innovation Society.

5. Wnioski

Współpraca uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym stała się w ostatnich latach popularnym tematem w kręgach akademickich, jak również biznesowych i politycznych. Uczelnie są postrzegane nie tylko jako źródło pomysłów i idei wdrażanych przez przedsiębiorstwa, lecz także jako partner aktywnie zaangażowany we wszystkie fazy procesów innowacyjnych, w tym realizację wspólnych projektów badawczych, badań na zlecenie czy świadczenie usług. Formy zaangażowania uczelni w model otwartej innowacji można podzielić na trzy grupy: pierwszą grupę stanowią formy związane z upowszechnianiem wiedzy, drugą – formy związane z mobilnością, badaniami wspólnymi i komercjalizacją wiedzy, trzecią zaś – formy związane z działalnością gospodarczą uczelni. Różnią się one podejściem do wykorzystywania wyników procesów intelektualnych uczelni (jawność, poufność) oraz uwarunkowaniami związanymi z pomocą publiczną.

Formy gospodarczego wykorzystania wyników procesów intelektualnych oraz mobilność kadr, wspólne badania naukowe, sprzedaż oraz licencjonowanie powinny być realizowane w sposób, który nie będzie stanowił pośredniej pomocy publicznej dla przedsiębiorstw. W tym przypadku uczelnie powinny otrzymywać odpowiednie (rynkowe) wynagrodzenie za swoje usługi albo współpraca powinna odbywać się na zasadach partnerskich: niezależne strony powinny wspólnie określać cel badań, podział prac i ich zakres, wspólny udział w ryzyku i wynikach badań, sposoby rozpowszechniania wyników, zasady dostępu do praw własności intelektualnej i ich podziału [12, s. 10]. Oznacza to, że współpraca uczelni i przedsiębiorstw w ramach tych form powinna być poprzedzona określeniem, czy zachowane są warunki rynkowe tej współpracy oraz czy nie będzie wiązała się z transferem niedozwolonych korzyści dla przedsiębiorstw. Uczelnie wprawdzie mogą korzystać z przywilejów „otwartości w nauce”, jak przywilej badawczy czy prawo cytatu, ale ich stosowanie nie może wkraczać w sferę gospodarczej eksploatacji wyników cudzych procesów intelektualnych.

Krajowe uczelnie mogą wykorzystywać różne formy współpracy w ramach modelu otwartej innowacji, chociaż niektóre z nich zastrzeżone są ustawowo dla uczelnianych centrów transferu technologii lub spółek celowych. W ostatnich latach na większości krajowych uniwersytetów, uczelni technicznych, medycznych i przyrodniczych były tworzone centra transferu technologii lub spółki celowe. Z jednej strony ich działalność wymaga dodatkowej koordynacji oraz zapewnienia odpowiedniego finansowania. Z drugiej zaś – zapewnia większą elastyczność i lepsze dostosowanie do oczekiwań i potrzeb partnerów, zwłaszcza przedsiębiorstw (np. przyspieszenie procesów decyzyjnych dotyczących transferu wiedzy, stworzenie tzw. „jednego okienka” do współpracy z przedsiębiorstwami).

Przedstawione w artykule rozważania stanowią wynik badań wstępnych, które służą uporządkowaniu różnych form współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji. Pozwalają jednak zarysować główne kierunki dalszych badań, jak: przegląd i analiza przykładów różnych form współpracy w ramach modelu otwartej innowacji (np. wspólne przedsięwzięcia badawcze lub infrastrukturalne) oraz danych dotyczących różnych form współpracy w ramach modelu otwartej innowacji, zwłaszcza danych dotyczących wspólnych projektów, wspólnych publikacji naukowych i patentów (np. w bazach Scopus, Web of Knowledge i PATSTAT). Pozwoli to ocenić potencjał uczelni do współpracy i wykorzystywania ich wiedzy przez zewnętrzne podmioty (*inside-out*). W artykule skupiono się na formalnych i organizacyjnych aspektach współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji, natomiast z perspektywy przyszłych badań obraz ten powinien zostać uzupełniony analizą korzyści i zagrożeń, jakie niesie model otwartej innowacji dla krajowych uczelni, w tym skutków ekonomicznych.

Bibliografia

- [1] Chesbrough H.W., *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [2] Edquist Ch., *Systems of Innovation: Perspectives and Challenges*, [in:] *The Oxford Handbook of Innovation*, Faberberg J., Mowery D.C., Oxford University Press, 2006, pp. 182–208.
- [3] Easy Access IP, <http://easyaccessip.com/> (01.11.2017).
- [4] Fagerberg J., *Innovation policy, national innovation systems and economic performance: In search of a useful theoretical framework*, University of Oslo and University of Lund, Version of October 23, 2015, pp. 1–20.
- [5] Fishburn C.S., *Easy Access IP: ahead of the game or easy way out?*, <http://www.nature.com/scibx/journal/v7/n11/full/scibx.2014.303.html> (01.11.2017).
- [6] Gassmann O., Enkel E., *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, R&D Management Conference (RADMA) 2004, Lisbon, 07–09.07.2004.
- [7] Gassmann O., Enkel E., Chesbrough H., *The future of open innovation*, “R&D Management” 2010, Vol. 40(3), pp. 213–221.
- [8] Kardas M., *Organizational Aspects of knowledge Transfer and Commercialization of Public Research at Polish Universities*, “Problemy Eksploatacji – Maintenance Problems” 2016, No. 2, pp. 59–69.
- [9] Komisja Europejska (KE), *Green Paper on Innovation*, December 1995.
- [10] Komisja Europejska (KE), *Projekt przewodni strategii Europa 2020 Unia Innowacji*, COM(2010)546, Bruksela, 06.10.2010.

- [11] Komisja Europejska (KE), *Rozporządzenie 651/2014 uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*, Dz.U. UE L 187/1 z 26.06.2014 r.
- [12] Komisja Europejska (KE), *Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną*, Dz.U. UE C198/1 z 27.06.2014 r.
- [13] Komisja Europejska (KE), *Open Innovation Open Science Open to the World*, Directorate-General for Research and Innovation, Luxembourg 2016.
- [14] Klincewicz K., *Zarządzanie innowacjami i technologiami – perspektywa organizacyjno-dostawcy*, [w:] Klincewicz K., *Zarządzanie, organizacje i organizowanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 472–490.
- [15] Klincewicz K., *Współpraca między uczelniami a przedsiębiorstwami jako źródło nowych technologii*, [w:] Żemigala M., *Horyzonty współczesnego zarządzania. Księga z okazji 70-lecia Profesora Jerzego Bogdaniienki*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 198–212.
- [16] Kloc-Stanisławska S., *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [17] Kostański P., *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [18] Kozłowski J., *Otwarta nauka – hasła encyklopedyczne*, MNiSW, 2014.
- [19] Mierzejewska W., Sopińska A., *Wybór partnerów do tworzenia innowacji w modelu otwartym*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2017, vol. 5, nr 9, s. 123–141.
- [20] Michalak A., *Prawo własności przemysłowej. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- [21] NCUB, *Easy Access IP: A Preliminary Assessment of the Initiative*, March 2015.
- [22] OECD, *Open Innovation in Global Networks*, OECD Publishing, Paris 2008.
- [23] OECD, *Commercialising Public Research. New Trends and Strategies*, OECD Publishing, Paris 2013.
- [24] OECD, *The Innovation Imperative. Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, OECD Publishing, Paris 2015.
- [25] Oxford Innovation Society, <https://innovation.ox.ac.uk/about/networks/oxford-innovation-society/> (11.11.2017).
- [26] Perkmann M., Walsh K., *Relationship-based university-industry links and open innovations: towards a research agenda*, “AIM Research Working Paper Series” No. 41, pp. 1–57.
- [27] Pichlak M., *Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, z. 60 nr 1871/2012, s. 281–292.
- [28] Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. 2017, poz. 880).
- [29] Ustawa z dnia 30 sierpnia 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (poz. 1668).
- [30] Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2017, poz. 776).

- [31] Ustawa z dnia 9 listopada 2017 r. o zmianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego działalności innowacyjnej (Dz.U. 2017, poz. 2201).
- [32] Resnik D.B., *Openness versus Secrecy in Scientific Research*, NIH Public Access, Episteme, February 1, 2006, pp. 135–147.
- [33] Schartinger D., Rammer Ch., Fischer M.M., Frohlich J., *Knowledge interactions between university and industry in Austria: sectoral patterns and determinants*, “Research Policy” 2002, No. 31, pp. 303–328.
- [34] Shapira P., *Innovation and Small and Midsized Enterprises: Innovation Dynamics and Policy Strategies*, [in:] Smits R.E., Kuhlmann S., Shapira P., *The Theory and Practice of Innovation Policy*, Edward Elgar Cheltenham, Northampton 2012, pp. 169–194.
- [35] Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, Vol. 14, No. 2, pp. 359–374.
- [36] Sopińska A., *Otwarte innowacje bazujące na mądrości “tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 287–302.
- [37] Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2017.
- [38] Tidd J., *Open Innovation Research, Management and Practice*, Imperial College Press, 2014.
- [39] UNICO, *Metrics of the Evaluation of Knowledge: Transfer Activities at Universities*, Library House, 2008.

FORMY WSPÓŁPRACY UCZELNI W MODELU OTWARTEJ INNOWACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja różnych form współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym w ramach modelu otwartej innowacji. Zostały one uporządkowane w trzy grupy: pierwszą stanowią formy związane z upowszechnianiem wiedzy, drugą – formy związane z mobilnością, badaniami wspólnymi i komercjalizacją wiedzy, trzecią zaś – formy związane z działalnością gospodarczą uczelni. W artykule omówiono ryzyka związane z poszczególnymi formami współpracy, zwłaszcza dotyczące własności intelektualnej i pomocy publicznej. Przedstawiono także zagraniczne przykłady wykorzystania różnych form współpracy uczelni w modelu otwartej innowacji oraz krajowe uwarunkowania prawno-organizacyjne i omówiono aktywność krajowych uczelni w tym zakresie.

SŁOWA KLUCZOWE: OTWARTA INNOWACJA, TRANSFER WIEDZY, UCZELNIE, POMOC PUBLICZNA, WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

FORMS OF UNIVERSITY COOPERATION IN THE MODEL OF OPEN INNOVATION

Abstract

The aim of this article is to present various forms of cooperation between university and socio-economic environment from the perspective of the open innovation model. Three groups of forms are proposed: the first group consists of forms related to the dissemination of knowledge, the second group is related to mobility, joint research and commercialization of knowledge, and the third group is connected with the economic activity of the university. The risks related to various forms of cooperation are discussed, especially regarding intellectual property rights and state aid rules. The article presents the examples of the use of various forms of cooperation by foreign universities and national legal and organizational conditions related to the various forms of cooperation in the model of open innovation.

KEY WORDS: OPEN INNOVATION, KNOWLEDGE TRANSFER, UNIVERSITY, STATE AID, INTELLECTUAL PROPERTY

JEL: O32, O34, O38

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.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW

Tekst powinien być napisany w programie Word w formacie DOC, tekst podstawowy czcionką Times New Roman 12 p., odstęp 1,5 wiersza.

PREFEROWANA OBJĘTOŚĆ

- artykuły naukowe i komunikaty z badań – do 15 stron;
- recenzje książek – do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym – do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych z dziedziny organizacji i zarządzania – do 6 stron.

STRUKTURA ARTYKUŁU

Informacje o autorze:

- imię i nazwisko, stopień/tytuł naukowy, afiliacja oraz – do wiadomości redakcji – adres e-mail, telefon, adres do korespondencji.

Tytuł artykułu nie powinien być dłuższy niż 6–8 słów.

Wprowadzenie zawierające wyjaśnienie powodów, dlaczego trzeba było przeprowadzić badania, oraz na jakie szczegółowe pytanie szukano odpowiedzi.

Główna część artykułu powinna być podzielona na części (strukturyzacja).

Podsumowanie – zawierające kluczowe wyniki i ustalenia.

Bibliografia – ograniczona do maksymalnie 25 pozycji naukowych.

Streszczenie w języku polskim (a także angielskim), do 1000 znaków, powinno zawierać:

- uzasadnienie celowości przeprowadzenia badań lub podjęcia dyskusji,
- zarysowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celu,
- określenie sposobu przeprowadzenia postępowania badawczego lub rozwiązania problemu teoretycznego,
- syntetyczną prezentację wyników.

Słowa kluczowe w języku polskim – najważniejsze terminy naukowe związane z tematyką artykułu.

Tytuł w języku angielskim

Streszczenie w języku angielskim – szczegóły dotyczące przygotowania streszczenia i słów kluczowych w języku angielskim znajdują się na www.sgh.waw.pl/oik

Słowa kluczowe w języku angielskim – jw.

Kody klasyfikacji JEL

PRZYPISY

Przypisy bezpośrednio w tekście w formacie: [liczba wskazująca, do jakiej pozycji z bibliografii następuje odwołanie, numer strony poprzedzony skrótem s.].

Spis bibliografii alfabetycznie: nazwisko autora, inicjał imienia (kropka), ewentualnie inicjał drugiego imienia (kropka, przecinek), tytuł pozycji kursywą (przecinek), wydawca (przecinek), miejsce i rok wydania (kropka). W cudzysłowie pisze się, zgodnie z normą, tylko tytuł czasopisma, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

TABELE I RYSUNKI

Prosimy o sporządzanie rysunków w stosowanych programach graficznych, np. CorelDraw, Illustrator, Excel, ewentualnie Word. Należy je zapisać w postaci wektorowej z możliwością nanoszenia poprawek. Formatowanie tabel należy ograniczyć do niezbędnego minimum.

Materiały prosimy przysyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl
Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem,
że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.
Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
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
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137 5466